

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Päivi Franssila

MONINAISUUDEN JOHTAMISEN VALMENNUS – PILOTEISTA
ASiantuntijapalveluksi

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016

**OPINNÄYTETYÖ****Toukokuu 2016****Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80220 JOENSUU

p. 013 260 600

Tekijä

Päivi Franssila

Nimeke

Moninaisuuden johtamisen valmennus – piloteista asiantuntijapalveluksi

Toimeksiantaja

Karelia-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Työyhteisöjen moninaisuus kasvaa lähitulevaisuudessa merkittävästi työvoiman rakenteen ja työelämässä tapahtuvien suurten muutosten voimasta. Moninaisuus muodostuu yksilöiden ja organisaatioiden erilaisista ominaisuuksista, osaamisesta, elämäntilanteista ja kulttuurisista lähtökohdista. Hyvin johdettuna moninaisuus lisää organisaation hyvinvointia ja menestystä.

Tässä opinnäytetyössä tuoteistettiin tutkimuksellisen kehittämistyön viitekehyksessä Moninaisuuden johtamisen valmennusmalli Karelia-ammattikorkeakoulun asiantuntijapalvelujen tarjontaan. Mallin kehittämisessä hyödynnettiin kirjallisuutta sekä kokemuksia neljästä vuosina 2013 – 2015 Itä-Suomessa toteutetusta monialaisesta pilottivalmennuksesta.

Moninaisuuden johtamisen valmennusohjelman tavoitteena ovat kehittyneet valmiudet moninaisuuden johtamisessa. Asiakaslähtöistä ja yhteistoiminnallista valmennusmallia voidaan soveltaa koulutus- ja asiantuntijapalveluissa myös eri substanssialueilla.

Jatkossa tarvitaan lisää tietoa valmennusten tuloksellisuudesta pidemmällä aikavälillä sekä eri näkökulmista tarkasteltuna.

Kieli

suomi

Sivuja 72

Liitteet 7

Liitesivumäärä 7

Asiasanat

Moninaisuus, monimuotoisuus, monimuotoisuuden johtaminen, moninaisuuden johtaminen, valmennusmalli

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS May 2016 Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's degree) Tikkarinne 9 80220 JOENSUU FINLAND tel. +358 013 260 600
Author Päivi Franssila	
Title Diversity Management Coaching – from Pilots to Local Expert Service Commissioned by Karelia University of Applied Sciences	
<p>Workplace diversity will increase significantly in the near future due to remarkable changes in workforce and in demands of modern worklife. Diversity refers to the variety of differences between people, their personalities, inner, outer and organizational factors. Well-managed diversity brings success and competitiveness for organizations.</p> <p>This thesis used a developmental inquiry to develop a diversity management coaching-program. Study material was collected from the four pilot groups implemented in the 2013–2015 in North Karelia. Pilot groups consisted of 29 participants in total and in different fields of business. As a result, it rose good practices of diversity management coaching. On the strength of good practices and literature the Diversity Management Coaching programme was created.</p> <p>The aim of the Diversity Management Coaching is to shape diversity policy and increase inclusion of all for the success and work wellbeing in the organization. Coaching programme consists in assessment of diversity in the workplace, carry out a diversity development process in the workplace and prepare to evaluate its' outcome.</p> <p>In the future it would be useful to study about the long term influences of the diversity management coaching from several different perspectives in the workplaces.</p>	
Language Finnish	Pages 72 Appendices 7 Pages of Appendices 7
Keywords diversity, diversity management, coaching programme	

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Moninaisuus ja sen johtaminen.....	6
2.1	Muuttuva työelämä	6
2.2	Moninaisuus työelämässä	10
2.3	Moninaisuuden johtaminen.....	13
2.4	Valmennus johtamisen kehittämisessä.....	20
3	Moninaisuuden johtamiskoulutus ja valmennus	22
3.1	Moninaisuuden johtamiskoulutus Suomessa.....	22
3.2	Moninaisuuden johtamisen valmennus osana Karelia- ammattikorkeakoulun asiantuntijapalveluja.....	23
3.3	Moninaisuuden johtamisen valmennus Ikä 3.0 - hankkeessa.....	24
4	Opinnäytetyön tavoite	25
5	Kehittämismenetelmät	26
5.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	26
5.2	Tuotteistaminen	29
6	Aineiston hankinta ja analyysi.....	32
7	Opinnäytetyön tulokset	34
7.1	Pilottivalmennusten toteutus.....	34
7.2	Pilottivalmennusten menetelmälliset lähtökohdat	37
7.3	Pilottivalmennusten hyvät käytännöt.....	47
7.3.1	Pilottivalmennusten tuloksellisuus	47
7.3.2	Pilottivalmennusten toimivuus.....	49
7.4	Moninaisuuden johtamisen valmennusmalli.....	52
8	Pohdinta.....	55
8.1	Opinnäytetyön tulosten arviointi.....	56
8.2	Opinnäytetyön menetelmien arviointi.....	61
8.3	Eettisyys ja jatkokehittämisaiheet	64
8.4	Oma oppimisprosessi	65
	Lähteet.....	66

Liitteet

Liite 1	Moninaisuuden johtamisen kehittämiskohteet kirjallisuudessa
Liite 2	Väliarvioinnin kysymykset
Liite 3	Loppuarviointitaulukko (ryhmät 1-3)
Liite 4	Loppuarvioinnin kysymykset (ryhmä 4)
Liite 5	Pilottivalmennusten kehittämiskohteet ja tulokset
Liite 6	Pilottivalmennusten toimivuutta kuvaavat teemat
Liite 7	Toimeksiantosopimus

1 Johdanto

Yhteiskunnat kehittyvät ja kasvavat työtä tekemällä. Parhaassa tapauksessa työ tuo hyvinvointia sen tekijälle, menestystä työtä tarjoavalle organisaatiolle ja edistää yhteiskunnan hyvinvointia ja vaurautta. Työhyvinvointiin, työn tuottavuuteen ja laatuun voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella (Aura & Saarikoski 2011; Juuti 2013; Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013; Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014; Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas & Wallin 2015). Johtamisen haasteina tänä päivänä ovat suuret yhteiskunnalliset rakenteiden ja talouden muutokset, jotka vaikuttavat merkittävästi myös työelämään. Väestön ikääntyminen Suomessa on kasvussa, mikä tarkoittaa, että ihmiset elävät ja ovat toimintakykyisiä entistä pidempään. Lähellä eläkeikää olevien työkäisten määrä kasvaa samaan aikaan kun työmarkkinoille on siirtymässä entistä pienempi määrä uutta sukupolvea. Yhä pienempi osuus väestöstä on tuottavassa työssä, jonka avulla yhteiskunta järjestää hyvinvointipalvelut yhä suuremmalle määrälle palvelujen tarvitsijoita. (Aura & Saarikoski 2011; Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012; Alasoini 2014; Aura ym. 2014; Pohjois-Karjalan maakuntaliitto 2014.) Suomen etniseen ja väestön ikärakenteeseen tuovat muutosta osaltaan myös vuonna 2015 alkanut selvästi ennakoitua suurempi turvapaikan hakijoiden määrä. Voidaankin olettaa, että lähitulevaisuudessa myös heidän myötänsä työvoiman moninaisuuden ulottuvuudet laajenevat entisestään. Myös työelämän vaatimukset muuttuvat nopeasti teknistyvässä ja globalisoituvassa maailmassa, ja työvoimalta edellytetään sopeutumista näihin muutoksiin (Halava & Pantzar 2010; Alasoini 2014; Aura ym. 2014; Sosiaali- ja terveysministeriö 2015).

Tämän opinnäytetyön taustalla on suomalaisen yhteiskunnan, työelämän ja moninaistuvan työvoiman syvälle käyvät muutokset, jotka haastavat kehittämään johtamista ja esimiestyötä työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden edistämiseksi. Taustalla on myös Euroopan komission asettama tavoite asettaa moninaisuuden johtaminen ja kaikkien osallisuus työelämässä elinkeinoelämän ja liiketoiminnan olennaiseksi strategiseksi tehtäväksi (European Commission 2016). Työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaiseen kehittämiseen ohjaa myös Suomen hallituksen Työelämä 2020 hanke, jonka mukaan tähän tarvi-

taan hyvää johtamista ja osaavaa henkilöstöä yhteistyössä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

Moninaisuuden johtamisen valmennusmalli on kehitetty ja pilotoitu Ikä 3.0 hankkeessa neljässä valmennusryhmässä Itä-Suomessa vuosina 2013–2015 (Ikä 3.0 – Ikäjohtamisen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämässä ja työurien pidentämisessä 2015). Kehittämistyössä on sovellettu tutkimuksellista kehittämisoletusta (Toikko & Rantanen 2009; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014). Palvelutuotteen kehittämisessä hyödynnettiin ulkoisen tuotteistamisen menetelmää (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2014; Valminen 2010; Jaakkola, Orava & Varjola 2009; Parantainen 2008; Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004).

Työni keskeiset käsitteet ovat työelämän moninaisuus, moninaisuuden johtaminen ja johtamisen valmennus. Englanninkielinen termi diversity management on kirjallisuudessa yleisimmin käännetty suomeksi moninaisuuden tai monimuotoisuuden johtamiseksi, joskus myös erilaisuuden johtamiseksi tai diversiteettijohtamiseksi. Tässä työssä käytän synonyymisesti termejä moninaisuus ja monimuotoisuus.

2 Moninaisuus ja sen johtaminen

2.1 Muuttuva työelämä

Nykyinen työelämä elää nopean murroksen vaihetta. Murrosta tuottavat mm. teknologinen kehittyminen, talouden haasteet, väestön ikääntyminen sekä yhteisöllisissä suhteissa ja arvoissa tapahtuvat muutokset. Jotta työurat pidentyisivät ja työn tuottavuus nousisi, nuoret on saatava mahdollisimman varhain työelämäänsä, vanhat jaksamaan mahdollisimman pitkään ja tässä välissä työhyvinvoinnista tulisi huolehtia joustavasti erilaiset elämänvaiheet, yksilölliset voimavarat ja mahdollisuudet, työyhteisöjen moninaisuus tunnistaen ja huomioiden. Tarvitaan uusia keinoja, joiden avulla erilaiset työvoiman ja työelämän muutok-

set kohdataan rakentavalla tavalla. (Alasoini 2010; Järvensivu 2010; Alasoini 2011a; Alasoini ym. 2012; Järvensivu 2014; Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014; Wallin 2014.)

Työvoiman määrä Suomessa supistuu arvioiden mukaan vuoteen 2030 saakka johtuen väestörakenteen kehityksestä. Suuri määrä ihmisiä jää eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä, jolloin jo suurin ikäluokka työelämässä koostuu alle 40-vuotiaista. (Suomen virallinen tilasto 2015.) Myös työvoiman rakenne muuttuu, kun yhä suurempi osa työvoimasta työskentelee palvelujen ja kaupan aloilla (Alasoini 2014). Kun työelämästä poistuu enemmän ihmisiä kuin sinne on tulossa uusia tekijöitä, työkultuurin muutos on väistämätön. Työn merkityksessä korostuu entistä enemmän vapaa-ajan merkitys ja työn mielekkyyden kokemus palkan sijaan. Ajan hengen mukaisesti tulevaisuudessa työntekijät haluavat tehdä töitä enemmän omilla ehdoillaan ja arvostavat entistä enemmän joustavuutta työn ja vapaa-ajan sovittamisessa. Asiakkaiden ja käyttäjien, sekä tavallisten työntekijöiden ja digitaalisesti verkostoituneiden yhteisöjen osallisuus innovaatioiden tuotannossa kasvaa. (Alasoini 2009; Alasoini 2014.) Halava & Pantzar (2010, 10–11, 21–24) näkevät työnteon perustuvan tulevaisuudessa yhä vahvemmin yksilöllisiin valintoihin sekä sisäiseen motivaatioon ja työn iloon. Vapaa-ajan arvostamisen lisäksi yhteisöllisyyden ja ei-materiaalisen palkitsemisen merkitys kasvaa. Organisaatioiden menestys pohjautuu silloin yksilöiden erilaisuuden, toisin sanoen työyhteisön moninaisuuden varaan. Toisaalta myös kuluttajien moninaisuus kasvaa, ja sen seurauksena organisaation etuna on kasvattaa myös henkilöstön moninaisuutta. Moninaisuuden vahvistaminen ja kaikkien osallisuus voivat parhaassa tapauksessa tuottaa yhteisen kielen ja parhaat palvelumallit sekä asiakaskunnan että organisaation eduksi. (Halava & Pantzar 2010, 10–11, 21–24.)

Työhyvinvoinnin edistämisessä kaikkien osallisuuden kokemus työssä korostuu. Sen avulla vahvistetaan työn kokemista ymmärrettävänä, mielekkäänä ja hallittavana. Hyvinvoiva työntekijä oletettavasti myös jatkaa työssä pidempään. Johtajuuden perustaksi nousee dialoginen vuoropuhelu, jonka kautta yhteisö ohjautuu yhteisten arvojensa, visioidensa ja päämääriensä mukaan. Yksilöllinen sopiminen ja joustavuus työelämässä kasvavat, ja näin tuetaan työntekijöiden

työllistyvyyttä sekä kehittymisen mahdollisuuksia. Tulevaisuuden työelämässä ihmisten tulisi jatkaa työelämässä motivoituneina entistä pidempään. Heidän osaamistaan tulisi hyödyntää entistä tuottavammalla ja kestäväällä tavalla. Uuden sukupolven astuminen työelämäänsä voidaan nähdä yrityksissä myös kutsuna oppimisprosessiin. (Alasoini 2009; Alasoini ym. 2012.)

Järvensivu (2010, 276–280) kuvaa työelämän muutosta suhteellisen samankaltaisena toistuvan ja säännöllisen ”vakityön” muuttumisena monia erilaisia ja ennakoimattomia työuria sisältäväksi. Halava & Pantzar (2010, 10–13) huomauttavat, että kyse on uudesta aikakaudesta, jossa nuoret ovat oppineet selviytymään ja toimiaan uusilla tavoilla, ja ovat uusien toimintatapojen uranuurtajia ja malleja.

Työvoiman moninaisuus kasvaa, kun valinnanmahdollisuudet yhteiskunnassa kasvavat ja halu tehdä valintoja lisääntyy. Samalla hyvän esimiestyön merkitys kasvaa, kun johtaminen vaatii entistä yksilöllisempää johtamisotetta. (Halava & Pantzar 2010, 48; Toivanen, Haapanen, Väänänen, Bergbom & Viluksela 2012.) Ylhäältäpäin johtamisen sijaan luonnollisen auktoriteetin (Halava & Pantzar 2010, 39–40), jaetun, hajautetun, dialogisen ja tilannesidonnaisen sekä valmentavaan rooliin perustuvan johtajuuden merkitys kasvaa (Alasoini 2014; Juuti 2013). Kiittämisen, empatian osoittamisen ja fyysisen kohtaamisen arvo nousevat. Samalla yleistyvät hierarkiat ylittävä avoin kommunikaatio ja oppiminen. Huippusuoritusten edellytyksenä ovat ennen kaikkea toimivat ihmissuhteet, suuri autonomia ja osaamisen systemaattinen kehittäminen. (Halava & Pantzar 2010, 10–11.)

Moninaisuuden johtamisessa organisaation kulttuurin johtaminen on yksi keskeinen ulottuvuus (Alasoini ym. 2012; Halava & Pantzar 2010; Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Luthi, Matoba & von Unruh 2007). Yhteiset arvot tulee tunnistaa ja tehdä kaikille tiedettäväksi sekä osallistaa niiden määrittämiseen koko henkilöstö. Halavan & Pantzarin (2010, 41–42) mukaan työkulttuurin ohjaamisen välineistö on kuitenkin puuttunut suomalaisten esimiesten työkalupakeista, koska työkulttuuria on pidetty liian monimutkaisena asiana johdettavaksi. Kun johtamisen lähtökohdaksi otetaan yksilön tarpeet ja tilanne, keskeisiksi tehtäviksi nousevat yksilöllisten tavoitteiden määrittäminen sekä onnistumisten ja on-

gelmien näkyväksi tekeminen, työn etenemisen seuraaminen yhteisöllisesti sekä tehtävien priorisointi ja työn merkityksen avaaminen. Palkitsemista tulisi ymmärtää entistä laajempänä kokonaisuutena, jossa huomioidaan työvoiman moninaistuminen. On luotava erilaisia motivaation ja sitoutumisen edellytyksiä ja käytettävä monenlaisia palkitsemisen rakenteita. Yksilöllisyyttä arvostavan työilmapiirin luomiseksi on luovuttava yhdenmukaisuuden ihanteesta. (Halava & Pantzar 2010, 44–45.)

Eri sukupolvien erilaiset odotukset työelämältä ja johtamiselta on toisinaan esitetty uuden vuosituhanen työelämän haasteina (esimerkiksi Nuutinen ym. 2013). Halava ja Pantzar (2010, 51–53) puolestaan korostavat sukupolvien erilaisuuksien sijaan tarvetta ymmärtää yksilöllisiä arvositoumuksia. Lisäksi he näkevät tärkeäksi hyväksyä entistä vahvemmin leikki, luovuus ja hyvän elämän tavoittelu työelämää rikastuttavina elementteinä. Aiemmin vallinneen kurinalaisuuden ja loogisuuden ihannoimisen sijaan tulevaisuuden työelämässä tulisi heidän mukaansa entistä vahvemmin vaalia ja kyetä vapauttamaan innostusta ja intohimoa.

Edellä kuvatut työelämän ja johtamisen muutokset näkyvät osaltaan myös Sosiaali- ja terveysministeriön (2015) teettämässä Työelämä 2025 katsauksessa. Siinä johtamisen uudistuminen näyttäytyy eräänä keskeisenä organisaatioiden menestystekijänä tulevaisuudessa.

Ne työpaikat, joissa johtajat ovat löytäneet uusia ja erilaisia näkökulmia johtamiseen, ovat onnistuneet myös tehostamaan työyhteisön toimintaa ja ongelmanratkaisukykyä. Näissä työpaikoissa johtajat ovat ammattitaitoisia, heillä on kypsä näkemys itsestään ja he ovat halukkaita uusiin avauksiin sekä avoimeen vuorovaikutukseen. Nämä johtajat etsivät koko ajan omaan toimintaympäristöön vaikuttavia signaaleja ja viestivät niitä eteenpäin. Menestyvissä työpaikoissa työntekijät on otettu mukaan toiminnan kehittämiseen. Työkulttuuri perustuu omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Työntekijät ovat innostuneita, aktiivisia ja tuottavia ja he kokevan työn imua. Työntekijät tietävät mitä tehdään ja miksi ja työntekijät saavat vaikuttaa omaa itseään koskeviin asioihin. Työurat näissä työpaikoissa ovat pidempiä kuin vanhan johtamiskulttuurin työpaikoissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015)

2.2 Moninaisuus työelämässä

Collianderin (2009) mukaan yhteisön moninaisuus muodostuu yksilöiden ainutlaatuisuudesta, jonka taustalla ovat ihmisten erilaiset persoonallisuudet, sisäiset tekijät (kuten ikä, sukupuoli jne.), ulkoiset tekijät (kuten elämäntavat, elämäntilanne, koulutus, jne.) sekä organisaatiotekijät (kuten työpaikka, työn sisältö, asema organisaatiossa jne.). Näin halutaan korostaa moninaisuuden kerroksellisuutta, jossa stereotyyppinen jaottelu erilaisten ominaisuuksien pohjalta ei ole mielekäästä.

Yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta työelämässä turvaamaan on säädetty useita lakeja, kuten yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), laki naisten ja miesten tasa-arvosta (609/1986) ja työsopimuslaki (55/2001). Yhdenvertaisuuslain mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta ja sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisestä säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (Laki naisten ja miesten tasa-arvosta 609/1986). Työnantaja on velvoitettu arvioimaan yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Lain mukaan työnantajalla, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Lisäksi toimenpiteiden vaikuttavuutta on käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

Organisaatioiden näkökulmasta moninaisuudella viitataan yleensä kuitenkin näitä lakeja laajempaan kokonaisuuteen, johon kuuluvat henkilöstön koulutus, kokemus, kyvyt, taidot, työnteon tavat, kulutustottumukset, arvot ja elämäntyyli. Kyse ei silloin ole enää pelkästään lain edellyttämästä syrjinnän vastaisesta toiminnasta tai yhdenvertaisten mahdollisuuksien turvaamisesta työpaikalla, vaan ennen kaikkea siitä, miten moninainen osaaminen, erilaiset näkemykset, työn tekemisen mallit ja ideat voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. Moninaisuus nähdään silloin ennen kaikkea työyhteisön ja organisaation mahdollisuutena.

(Visti, Seth, Heiskanen, Härkönen & Ruoppila 2006; Timonen 2015) FIBS monimuotoisuusverkoston mukaan (2016a) mukaan moninaisuus ilmenee organisaation näkökulmasta erilaisuutena henkilöstön koulutuksessa, kokemuksissa, kyvyissä, taidoissa, työnteon tavoissa, kulutustottumuksissa, arvoissa ja elämäntyylyissä. Moninaisuus voi tarjota organisaatiolle osaamista, näkemystä ja uudenlaisia työn tekemisen malleja ja ideoita. Monimuotoisuuden huomioiminen organisaatiossa tarkoittaa yhdenvertaisten mahdollisuuksien antamista niin työelämässä kuin palveluissa esimerkiksi saavutettavuuden ja esteettömyyden kautta. (FIBS 2016a.) Moninaisuus voidaan nähdä myös organisaatioiden erilaisina kulttuureina ja toimintatapoina (Heikka 2013), tai se voi viitata asiakaskunnan laajaan kirjoon (Laine, Käpykangas & Saari 2015, 88).

Moninaisuuteen pyrkimällä tavoitellaan kaikkien työkykyisten ja -haluisten työllistymistä, mukaan luettuina osatyökykyiset, vammaiset, maahanmuuttajat, ikääntyneet ja nuoret. Huomioimalla moninaisten kohderyhmien tarpeet voidaan tavoittaa myös uusia asiakasryhmiä ja kasvattaa yrityksen myyntiä. Moninaisuuden avulla pyritään myös lisäämään työntekijäryhmien potentiaalia ja kasvattamaan yrityksen henkistä pääomaa, tehostamaan palvelu- ja tuotekehitystä sekä avaamaan uusia markkinoita. Kustannuksia voidaan pienentää, kun moninaisuus huomioimalla vahvistetaan työntekijöiden sitoutumista ja pysyvyyttä, varmistetaan yhdenvertaiset oikeudet, kehitetään työ- ja asiakastytyväisyyttä sekä työhyvinvointia. Moninaisuus-ohjelma ja sen noudattaminen vahvistavat työntäjän mainetta vastuullisena työnantajana. (FIBS 2016b.)

Monimuotoisuusbarometrin avulla on kuvattu henkilöstöalan ammattilaisten käsityksiä monimuotoisuudesta ja sen merkityksestä työpaikoilla (Toivanen ym. 2012). Vuoden 2011 vastausten mukaan suomalainen työelämä on hyvin moninainen, kun moninaisuus ymmärretään syrjinnän vastaisen lain osoittamien ulottuvuuksien kautta. Ikä ja osatyökykyisyys nähtiin merkittävimpinä monimuotoisuuden ulottuvuuksina työpaikoilla. Osatyökykyisyydellä, iällä sekä kieli- ja etnisellä taustalla arvioitiin olevan lähitulevaisuudessa kasvava merkitys. Moninaisuuden katsottiin heijastuvan johtamiseen ja aivan erityisesti lähiesimiehen työhön. Moninaisuus nähtiin merkittävänä suhteessa kaikkiin kysyttyihin organisaation johtamistoimintoihin, kuten työn ja perheen yhteensovittamiseen, työter-

veyshuollon toimintaan, koulutukseen, työsuojeluun, perehdytykseen, urakehityksen tukemiseen, palkitsemiseen ja rekrytointiin. Tulevaisuudessa monimuotoisuuden arvioitiin vaikuttavan entistä enemmän mm. rekrytointiin. Vastaajat arvioivat tärkeimmiksi syiksi huomioida moninaisuus työpaikalla työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden turvaamisen, henkilöstön hyvinvoinnin sekä organisaation imagon. Muut syyt monimuotoisuuden huomiointiin, kuten konfliktien ehkäiseminen, lakisääteiset velvoitteet, luovuuden edistäminen, eettiset syyt, kilpailuedun saavuttaminen ja asiakkaiden vaatimukset nähtiin nekin kaikki tärkeinä nyt ja myös tulevaisuudessa. Eniten moninaisuuden nähtiin vaikuttavan esimiestyöhön ja sosiaalisiin suhteisiin ja vähiten tiedonkulkuun. Etnisen monimuotoisuuden merkityksen esimiestyölle arvioitiin kasvavan tulevaisuudessa eniten. (Toivanen ym. 2012.)

Monimuotoisuusbarometrin mukaan suomalaisilla työpaikoilla näyttäisi vallitsevan laajasti myönteinen suhtautuminen monimuotoisuuteen ja yksilöllisten tarpeiden huomiointiin työssä. Pääosa kyselyyn vastanneista arvioi moninaisuuden voivan lisätä myös organisaation tuloksellisuutta ja oman organisaationsa kannustavan moninaisuuteen ja sen hyväksymiseen. Vastaajien enemmistön mukaan organisaation tulisi suunnitella toimintansa erilaisten työntekijöiden erilaiset tarpeet huomioiden. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista ilmoitti, että oman organisaation strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai vastaavassa on nostettu esiin monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen. (Toivanen ym. 2012.) Jaatisen (2015a, 38) mukaan kuitenkin vain harvat yritykset Suomessa tunnistavat moninaisuuden johtamisen osaksi omaa toimintaansa, vaikkakin kiinnostus sitä kohtaan on kasvamassa.

Jaatinen (2015a) tutki ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinto-opiskelijoiden käsityksiä moninaisuudesta ja moninaisuusosaamisesta työelämässä. Tulosten mukaan moninaisuus ja moninaisuuden johtaminen olivat käsitteinä melko huonosti tunnettuja, mutta kuitenkin kiinnostusta herättäviä. Moninaisuustekijöistä ikä, sukupuoli ja koulutus olivat nostaneet paljon ajatuksia, kun taas muut moninaisuustekijät jäivät vähemmälle huomiolle. Mm. jatkuvasti muuttuvat kontekstit ja erilaiset muutosprosessit työssä tulivat esiin vahvasti moninaisuusilmiötä määrittävinä tekijöinä. (Jaatinen 2015a, 48, 52.)

2.3 Moninaisuuden johtaminen

Moninaisuusjohtamisen juuret ovat 1960-luvun Yhdysvalloissa, jossa haluttiin kitkeä sukupuoleen ja alkuperään liittyvää syrjintää tiukennetun lainsäädännön avulla. 1970-luvulla Yhdysvalloissa otettiin käyttöön kiintiöt syrjinnän ehkäisemiseksi ja poistamiseksi. Tarkoituksena oli tarjota kaikille yhdenvertaiset mahdollisuudet (equal opportunities) työllistyä ja saada korjatuksi edellä mainittujen ryhmien aliedustusta työmarkkinoilla. Kasvanutta monimuotoisuutta ei osattu kuitenkaan riittävästi huomioida johtamisessa, ja moninaisuus saattoi nousta ongelmaksi. Moninaisuuden johtamisen käsite (diversity management) otettiin käyttöön Yhdysvalloissa 1980-luvun lopulla, kun työvoiman monimuotoisuus kasvoi ja globalisaation kiihtyminen sai aikaan lisääntyntä työvoiman kysyntää. Monikansalliset yhtiöt huomasivat myös moninaisuuden liiketoiminnallisen arvon. Yhdenvertaisten mahdollisuuksien ja tasa-arvon sijaan alettiin puhua moninaisuudesta (diversity) ja sen johtamisesta. Syrjintää ehkäisevien lakien noudattamisen sijaan moninaisuuden johtaminen perustui organisaation vapaaehtoisesti valitsemaan tapaan johtaa moninaista työyhteisöä. (Jaatinen 2015b, 29–30; Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.) Sippola (2007, 19–21) viittaa Kandolan ja Fullertonin vuonna 1998 esittämään moninaisuuden johtamisen määritellyyn, joka näkyy edelleen myös käsitteen tuoreemmissa määrittelyissä. Fullertonin mukaan moninaisuuden johtaminen perustuu oletukseen, jonka mukaan ihmisten erilaisuuden johtaminen saa aikaan tuottavan ympäristön, jossa jokainen tuntee olevansa arvostettu, jokaisen taidot on hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla, ja jossa organisaation tavoitteet täyttyvät.

Euroopan komissio tukee moninaisuuden johtamista osana syrjinnän vastaista toimintaa jäsenmaissa (European Commission 2016). Suomessa tätä toimintaa toteuttaa FIBS yritysvastuuverkosto (FIBS 2016c; 2016d), joka pitää yllä monimuotoisuusverkostoa. Verkosto tarjoaa mm. ajankohtaista tietoa monimuotoisuuden johtamisen parhaista käytännöistä Suomessa ja muualla maailmassa, vertaistukea ja valmennusta monimuotoisuustyön aloittamiseksi ja kehittämiseksi sekä verkostoitumisen mahdollisuuden jäsenilleen. FIBSillä on noin 270 jäsentä kaikilta eri toimialoilta, yrityksistä, kansalaisjärjestöistä ja oppilaitoksista. (FIBS 2016d.) Myös Karelia-ammattikorkeakoulu on FIBSin jäsen.

Euroopan Unionissa moninaisuuden johtaminen liitetään nykyisin kolmeen teemaan, jotka ovat yhdenvertaisuus ja syrjinnän torjuminen, monimuotoisuus liiketoimintaetuna sekä yhteiskunta- ja yritysvastuu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 51–52.) Nämä ulottuvuudet näkyvät luonnollisesti myös Euroopan komission alaisessa FIBSin monimuotoisuusverkoston lähestymistavoissa moninaisuuteen (FIBS 2016a; 2016b; 2016c; 2016d; 2016e; 2016f).

Sippola (2007, 19) puolestaan näkee moninaisuuden johtamisessa seuraavat kolme lähestymistapaa. Kaksi ensimmäistä lähestymistapaa ovat perinteiset yhdenvertaisuus (equal opportunities) ja moninaisuuden johtaminen (diversity management). Kolmantena lähestymistapana Sippola (2007, 19) esittää erityisesti oppimiseen ja eettisyyteen orientoituvan näkemyksen moninaisuuden johtamiseen. Ks. aiheesta myös Jaatinen (2015b, 30–37).

Yhdenvertaisuusnäkökulmaa moninaisuuden johtamiseen on kritisoitu siitä, että sen tavoitteena on sopeuttaa erilaiset ihmiset olemassa olevaan organisaatio-kulttuuriin, jossa moninaisuutta ei nähdä tavoiteltavana. Lähestymistapaa on kritisoitu myös sen reaktiivisuudesta ja tehottomuudesta kulttuurin muutokseen vaikuttamisessa. Ongelmallisena voidaan nähdä myös yhdenvertaisuusajatuksen perustuminen ulkoiseen ohjaukseen, joka ei vastaa tulevaisuuden haasteisiin, ja joka jää helposti muodollisten lausuntojen tasolle. Yhdenvertaisuusnäkökulman heikkoutena on myös moninaisuuden tunnistaminen ryhmäkohtaisesti, ei yksilöllisesti. Sen pyrkimys tasavertaisuuteen yhdenvertaisten mahdollisuuksien avulla on kuitenkin myönteinen tavoite. (Sippola 2007, 23–24.)

Moninaisuuden johtamisen lähtökohtana tulee olla organisaation strategia. Kokonaisvaltaisesti proaktiivinen moninaisuuden johtaminen huomioi sekä liiketoiminnallisen että sosiaalisen ulottuvuuden ja edistää aktiivisesti tasavertaisuutta. Johtamisessa arvostetaan silloin moninaisuutta sekä arvioidaan ja seurataan moninaisuuden johtamisen tuloksia. Ideaalitilanteessa moninaisuuden johtaminen on osa normaalia johtamista yhtenä näkökulmana liiketoimintastrategiaan ja johtamisen muihin prosesseihin. (Jaatinen 2015a, 37; Sippola 2007, 28.)

Moninaisuuden johtamisen lähtökohtana tulee korostaa tietoista ja suunnitelmallista, proaktiivista lähtökohtaa (Jaatinen 2015a, 37; Keil ym. 2007, 8). Jaatinen (2015a, 37) näkee moninaisuuden johtamisessa innovatiivisen kulttuurisen muutosprosessin, jonka yhtenä osatekijänä on moninaisuus. Keil'in ym. (2007) mukaan moninaisuuden johtamisen tavoitteena on tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. FIBSin (2016e) määritelmässä kaikkien osallisuus ja organisaation eettinen vastuu tuodaan esiin tuottavuuden edistämisen rinnalla.

Moninaisuuden johtamisessa kehitetään tietoisesti ja aktiivisesti tulevaisuuteen suuntautuvaa ja arvoperusteista strategista ja kommunikatiivista johtamisprosessia, joka hyväksyy tietyt eroavaisuudet ja yhtäläisyydet ja hyödyntää niitä voimavarana tuottaen näin lisäarvoa organisaatiolle. (Keil ym. 2007, 8.)

Moninaisuuden johtaminen tarkoittaa oikeudenmukaisen ja tuottavan työ- ja toimintakulttuurin luomista, missä jokainen tuntee olevansa osallinen ja arvostettu niin työntekijänä, asiakkaana kuin erisidosryhmien jäsenenä. Vastuullinen, moniarvoisuutta tukeva organisaatio edistää kaikkien mukanaoloa työelämässä ja kunnioittaa jokaista asiakastaan. (FIBS 2016f.)

Johtamisen kehittämisverkoston (Laine ym. 2015, 88–89) kriteereissä ”monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamisen tavoitetiloja” on määritelty yhteensä viisi. Myös niissä tulevat esiin edellä mainitut näkökohdat, kuten henkilöstön moninaisuuden näkeminen organisaation kehittymistä tukevana voimavarana, erilaisten osaamisten ja kokemusten hyödyntäminen ja yhdenvertaisuus. Lisäksi Laine ym. (2015, 88–89) nostavat tavoitteeksi erilaisten ihmisten työkyvyn ja voimavarojen ennakoivan tukemisen sekä mahdollisuuksien antamisen työn tekemiseen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa.

Sippolan (2007, 21–22) esittämä eettinen lähestymistapa moninaisuuden johtamiseen tuo edelleen joitain lisäulottuvuuksia edellä mainittuihin moninaisuuden johtamisen tavoitteisiin ja hyötyihin. Kuten Sippolan, myös Jaatinen (2015a, 38) mukaan organisaation tulisi oppia moninaisuudesta ja sallia sen muuttaa työorganisaatiota, toimintamalleja, rakenteita ja valtasuhteita. Sen sijaan, että tarjottaisiin vain tasapuolisia mahdollisuuksia kaikille, moninaisuuden johtamisen tavoitteena tulisi nähdä jokaisen yksilön täyden potentiaalin hyödyntäminen.

Taustalla on silloin oletus, jonka mukaan jokaisella on jotain arvokasta annettavaa organisaatiolle ja työyhteisölle. Kyse on osaamisen, kyvykkyyksien ja valmiuksien tunnistamisesta. Lisäksi eettinen lähestymistapa vaatii oikeudenmukaisuuden toteutumista niin, että se on paitsi lausuttua, myös koettua. Kokemukset osallisuudesta organisaation muodollisiin ja epämuodollisiin prosesseihin, yhteenkuuluvuudesta ja hyväksytyksi tulemisesta tulisikin nostaa vahvasti esille moninaisuuden johtamisessa. Henkilöstön voimaantuminen (empowerment), aktiivisuus ja mahdollisuuksia luovan kulttuurin luominen nousevat tällöin moninaisuuden johtamisen ydintavoitteiksi. (Sippola 2007, 21–22.)

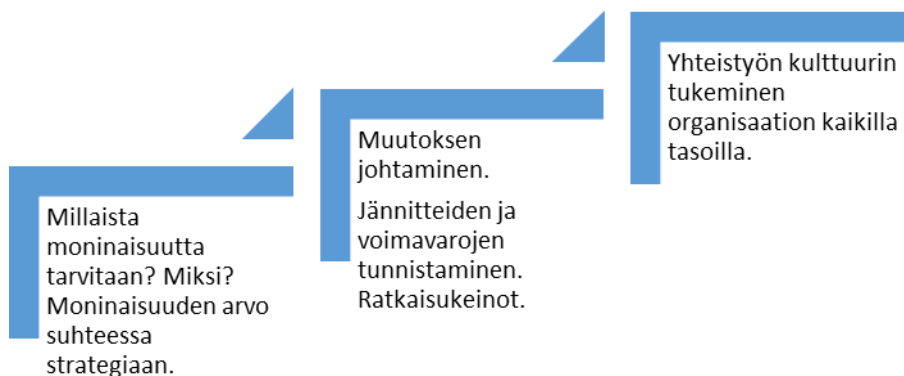
Tutkimusten mukaan organisaatiot eivät aina osaa hyödyntää moninaisuutta ja sen tarjoamia potentiaalisia etuja. Epäonnistuminen myönteisen moninaisuusilmapiirin luomisessa voi tuottaa merkittäviä menetyksiä sekä inhimillisesti että taloudellisesti. Samalla kuitenkin on näyttöä siitä, että hyvin johdettuna moninaisuus voi nostaa suoritustasoa, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, pienentää poissaololukuja ja kasvattaa asiakastytyväisyyttä. (Guillame ym. 2013.)

Kysyttäessä yrityksiltä, millaista hyötyä ne katsoivat saaneensa moninaisuuspolitiikoistaan, he kertoivat niiden 1) vahvistaneen organisaation kulttuurisia arvoja, 2) parantaneen yrityskuvaa, 3) vahvistaneen kyvykkäiden yksilöiden halua työskennellä organisaatiossa, 4) parantaneen henkilöstön motivaatiota ja tehokkuutta sekä 5) lisänneen innovatiivisuutta ja luovuutta työntekijöiden keskuudessa. Mainitut havainnot koskivat kaikkia organisaation tasoja työntekijästä esimies- ja johtoportaaseen. (Keil ym. 2007, 6.) Tutkimusten mukaan moninaisuuden johtamisella tavoiteltiin monipuolisen osaamisen ylläpitämistä ja houkuttelemista organisaatioon, työntajan kustannusten pienentämistä, organisaation tunnettuutta, liiketoimintastrategian vahvistamista ja työtyytyväisyyden parantamista. Haluttiin myös saavuttaa ja kohottaa työn laatua sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Guillame ym. 2013, 132.) Monimuotoisuuden johtamisen hyötyjä on tutkinut myös Matinheikki-Kokko (2015).

Monimuotoisuuden johtamisella on merkittävä rooli tiimien rakentamisessa (Sammartino, O'Flynn & Nicholas 2002) ja niiden työskentelyssä (Guillame ym. 2013). Hyvin johdetulla monimuotoisella tiimillä on korkeatasoiset yhteistyö- ja

vuorovaikutustaidot, tiimissä arvostetaan erilaisuutta ja se on ongelmanratkaisutaitoinen ja identiteetiltään selkeä. Tällainen tiimi on innovatiivinen, sen jäsenillä on korkea työtyytyväisyys ja tuottavuus ja työn tulokset ovat korkealaatuisia. Kun monimuotoista tiimiä ei johdeta, tuloksena ilmenee konflikteja, klikkiytymistä, viestinnän ongelmia ja eristäytymistä. Johtoa vailla olevassa tiimissä jäsenen vaihtuvuus on korkea, tuottavuus ja työtyytyväisyys heikolla tasolla, se on kyvytön ratkaisemaan ongelmia tehokkaasti ja tiimin jäsenet vieroksuvat moninaisuutta. (Sammartino ym. 2002.)

Moninaisuuden johtamisen avainkysymyksenä on, millaisin toimenpitein yritys tai organisaatio voi saada monimuotoisuuden mahdollisimman tehokkaasti tukemaan omaa strategiaansa? Keil'in ym. (2007, 7–8) mukaan yrityksen on ensin tunnistettava, millaista moninaisuutta se tarvitsee ja miksi? Päätös halutusta monimuotoisuusrakenteesta on strateginen päätös. Päätöksen valmistelu kirkaistaa moninaisuuden merkitystä ja arvoa yrityksen toiminnalle. Johdon on sitten tunnistettava ja ratkaistava ne jännitteet, joita moninaisuus väistämättä aiheuttaa. Kyseessä on muutoksen johtaminen. On myös kiinnitettävä huomiota organisaation kaikilla tasoilla tarvittavaan kulttuurin muutokseen, jotta tavoitteellinen ja strategian mukainen yhteistyö onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Moninaisuuden johtamisen vaiheet. (Mukaillen Keil ym. 2007.)

Keil'in ym. (2007, 7) mukaan tämän prosessin onnistunut läpivieminen on edellytys sille, että henkilökuntarakenteen monimuotoistaminen vahvistaa yritystä. Monimuotoisuuden johtamisessa erilaisuuden arvon ymmärtäminen organisaat-

tion sisällä ja sen toimintaympäristössä ei vielä riitä. Lisäksi on saatava moninaisuuden idea integroitua päivittäisiin johtamis- ja oppimisprosesseihin organisaatiossa. Tässä nousee erityisen tärkeäksi muun muassa luottamuksen, arvostuksen ja hyväksynnän osoittaminen. Henkilökunnan on kyettävä omaksumaan moninaisuus ja erilaisuudet koko työyhteisön arvostamina vahvuuksina. (Keil ym. 2007.) Myös Guillame ym. (2013) korostavat monimuotoisuus-strategian kohdistamista ennen kaikkea työpaikan kulttuuriseen muutokseen, jossa tavoitteena on ketään syrjimätön ja erilaisuuden hyväksyvä ilmapiiri. Heikka (2013) katsoo moninaisuuden kulmakiviä olevan koettu oikeudenmukaisuus ja luottamus hyvään johtamiseen, jotka molemmat liittyvät työyhteisön kulttuuriin kysymyksiin.

Tutkijat näyttävät olevan yhtä mieltä siitä, että onnistunut monimuotoisuus-strategia tulee kohdistaa kulttuuriseen muutokseen, jossa tavoitteena on ketään syrjimätön ja moninaisuuden hyväksyvä ja erilaisuutta arvostava ympäristö. Moninaisuutta suosiva ilmapiiri ja kulttuuri johtavat parempiin tuloksiin, kuten korkeampaan suoritustasoon, pienempiin poissaololukuihin ja parempaan asiakastyytyväisyyteen (Guillame ym. 2013). Guillame ym. (2013, 132–133) mukaan ei kuitenkaan vielä ole täysin selvää, millaisin prosessein tämä saadaan aikaiseksi. Jatkossa tulisikin tutkia moninaisuuden johtamisessa hyvin onnistuneita organisaatioita. Jaatisen (2015a, 37–38) mukaan tällaisia tutkimuksia on toistaiseksi vain vähän. On kuitenkin todettu esimerkiksi työyhteisössä vallitsevien positiivisten asenteiden vähentävän ryhmien välistä erottelua ja stereotyyppittelyä (Guillame ym. 2013; Wallin 2014).

Jotkut tutkijat ovat siirtyneet puhumaan osallistamisesta tai inklusiosta, työyhteisön etnisestä sivistyksestä ja esteettömyydestä moninaisuuden johtamisen sijaan. Esteettömyydellä viitataan silloin kommunikaation, asenteiden, sosiaaliseen ja liikkumisen esteettömyyteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 50.) On ehdotettu myös luopumista ikään kuin ylhäältä tulevasta ”moninaisuuden johtamisesta”, ja sen sijaan siirtymistä puhumaan ”työskentelystä moninaisuuden kanssa”. Tällöin nostetaan yksilöiden johtamisen rinnalle myös odotus organisaation mukautumisesta moninaisuuteen ja moninaisuudesta oppimisesta. (Sippola 2007, 24–25, vrt. myös Jaatinen 2015a, 38.)

Visti ym. (2006) ovat ehdottaneet puhumista moninaisuusjohtamisen sijaan moninaisuusosaamisesta. Tällöin moninaisuusosaamista vaaditaan johtamisen lisäksi myös työntekijöiltä.

Hays-Thomas, Bowen & Boudreaux (2012) tutkivat, millaista osaamista demografisesti ja kulttuurisesti monimuotoinen työympäristö edellyttää organisaation eri tason toimijoilta. Tutkijoiden mukaan moninaisuusosaamisessa on kyse arvoista, tiedoista ja taidoista, kyvystä vastata sopivalla ja vaikuttavalla tavalla sosio-kulttuurisen moninaisuuden tarjoamiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin tietys-
sä kontekstissa. Tutkijat nostivat moninaisuusosaamista vaativissa toimintaympäristöissä toimivien henkilöiden todellisia tilanteita kuvaavista kertomuksista esiin sellaisia elementtejä, jotka olivat olennaisia moninaisuusosaamista vaativien tilanteiden hallinnassa. Tulosten mukaan esimiesten moninaisuusosaamiseen kuului kyky tunnistaa sellaisia työntekijän yksilöllisiä ulottuvuuksia, jotka olivat haasteellisia organisaation tehtävän, rakenteen, käytäntöjen ja toimintojen kannalta. Esimiesten moninaisuusosaamiseen kuuluivat myös moninaisuuden arvostaminen, nöyryys ja joustavuus. Hyvin moninaisuutta hallinneilla esimiehillä oli hyvä itsetuntemus ja tietoa moninaisuuden johtamisen menetelmistä. Heillä oli myös tietoa organisaation rakenteista, käytännöistä ja asiaan kuuluvista laeista. Moninaisuusosaaminen tarkoitti esimiehillä lisäksi suhteellisuudentajua, kykyä empatiaan, taitoa kuunnella aktiivisesti, selvittää asioita ja puuttua epäkohtiin. Taitavat esimiehet osasivat asettaa tavoitteita, suostutella ja ratkaista ongelmia ja heillä oli erinomaiset vuorovaikutustaidot. (Hays-Thomas ym. 2012, 128–141.)

Organisaation ylimmällä strategisella tasolla moninaisuusosaaminen tarkoitti hyvin paljon samoja asioita kuin esimiehillä. Moninaisuutta hyvin hallitsevilla johtajilla korostuivat lisäksi avoimuus uusien asioiden kokeilemiseen, näkemys moninaisuuden eduista ja mahdollisista uhkista suhteessa organisaation strategiaan tavoitteisiin, kyky muokata organisaation moninaisuuskäyttäytymistä ja toimia ongelmia ennakoiden, sekä hienotunteisuus. Muutosten toteutusvaiheessa ylimmän johdon tuki ja esimerkki olivat tärkeässä roolissa. Kaikilla organisaation tasoilla moninaisuusosaamista tukivat moninaisuuden arvostus, joustavuus sekä kyky kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja ja kehittää uusia parempia.

Myös empatia osoittautui kaikilla organisaation tasoilla yhdeksi kriittiseksi moninaisuusosaamisen ulottuvuudeksi, samoin kuin itsetuntemus ja kuuntelemisen taito. Työntekijöiden moninaisuusosaamista edustivat edellisten lisäksi positiivinen asennoituminen sekä avoimuus uusille ajatuksille. (Hays-Thomas ym. 2012, 128–141.)

Eräs tutkimuksissa laiminlyöty näkökulma moninaisuuden johtamiseen on johtajien keskinäinen moninaisuus, joka olisi syytä huomioida paremmin. On myös ongelmallista, jos moninaisuus nähdään ihmisten tai ryhmien muuttumattomina ominaisuuksina. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 50.) Yhteenvedo tässä luvussa esitetyistä moninaisuuden johtamisen kehittämiskohteista ja -tavoitteista on esitetty liitteessä 1.

2.4 Valmennus johtamisen kehittämisessä

Tulevaisuuden johtaminen perustuu Juutin (2015, 246–247) mukaan valmentavalle johtamiselle (coaching). Valmentavan esimiehen tehtävänä on tuoda lisäarvoa prosessiin, jossa ihmiset työskentelevät moniammatillisissa ryhmissä. Valmentava johtajuus merkitsee voimaannuttavaa, mahdollisuuksia luovaa johtamistyyliä. Siihen liittyy johtajuuden eettinen ulottuvuus, jossa pyrkimyksenä on saada toinen ihminen kukoistamaan (flourish). Juutin mukaan tämä tapahtuu olennaisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen ja dialogisuuden kautta. (Juuti 2013, 140–141, ks. myös Suonsivu 2015, 92–103.) Moninaisuuden johtamisen pilotti-valmennuksissa lähestymistavaksi valittiin valmennus, koska se noudattaa samoja periaatteita, joita sovelletaan myös valmentavassa johtamisessa, ja voidaan olettaa näiden välille syntyvän siirtovaikutusta.

Valmennuksessa kaikkien osallistujien, kouluttajat mukaan lukien, osaaminen, tieto, asenteet ja arvot nähdään yhtä tärkeässä asemassa (Clegg, Kornberger & Pitsis 2011, 139–147). Valmentaja rakentaa luottamuksellisia suhteita valmentaviin, osoittaa empatiaa, osaa kuunnella ja käyttää eettisesti kestäviä vaikuttamisen menetelmiä, tukee realististen tavoitteiden muodostamisessa ja toimitasuunnitelman laatimisessa. Valmentajan tehtävänä on myös ohjata sopivien

suorituskriteereiden asettamisessa ja pitää huolta, että arviointi tapahtuu niiden mukaan. Palautteen antaminen, rohkaisu ja palkitseminen sekä johdonmukaisuus ovat hyvän valmentajan ominaisuuksia. Valmennuksen tavoitteena johtamisessa on edistää työntekijän pätevyyttä ja kykyjä sekä vahvistaa yksilön psykologista pääomaa. (Suonsivu 2015, 92–100; Clegg ym. 2011, 146–147.) Kuten valmentava johtaminen (Suonsivu 2015, 94), myös johtamisen valmennus on kontekstiin sidottua, jossa valmennusta ohjaavat keskeisellä tavalla ainutkertaiset ja organisaatiokohtaiset tekijät, jotka eivät ole suoraan siirrettävissä ympäristöstä toiseen.

Modernin valmennuksen periaatteilla on vahva yhteys positiivisen psykologian tuloksiin (Uusitalo-Malmivaara 2014, 18–19; Suonsivu 2015, 92–93). Positiivinen psykologia on 2000 -luvun vaihteessa syntynyt tieteenala, jonka peruslähtökohtana on ”diagnosoida hyvää ja löytää jokaisesta ihmisestä vahvuudet, joiden avulla sekä oma että yhteisöjen vointi paranee” (Uusitalo-Malmivaara 2014, 18 – 19). Psykologisen pääoman käsite on syntynyt positiivisen psykologian tutkimustulosten pohjalta (Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 14–16; Kumpulainen, Mikkola, Rajala, Hilppö & Lipponen 2014). Manka (2016) on esittänyt psykologisen pääoman olevan yksi työhyvinvointipääoman osatekijä organisaation sosiaalisen ja rakennepääoman rinnalla. Psykologinen pääoma koostuu henkisen kunnon neljästä ulottuvuudesta, joita ovat toivo, optimismi, sinnikkyys (resilienssi) ja itsetuottamus. Psykologinen pääoma on yhteydessä parempaan työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työtehoon myönteisten tunteiden vahvistumisen kautta. Sillä on todettu olevan yhteys myös sairauspoissaolojen vähenemiseen, parempaan taloudelliseen tulokseen ja parempaan johtamiseen organisaatiossa. (Rauhala ym. 2013, 14–16; Manka 2016.)

Psykologisen pääoman kehittämisen näkökulmasta valmentajan tehtävänä on pyrkiä luomaan yhdessä tekemisen kulttuuri, jossa toimintatavoista ja niitä ohjaavista arvoista keskustellaan ja sovitaan yhteistyössä. Valmentajan on oltava herkkä tunnistamaan omat asenteensa ja uskomuksensa ja oman esimerkinsä merkitys. Koska valmentaja ei ole välttämättä valmennettavien asiantuntija-alueen substanssiosaaja, hänen on oltava kiinnostunut, utelias ja avoin tutki-

maan valmennettavien kokemuksia työstään. On pyrittävä näkemään osallistujien kehittymisen potentiaali, rohkaistava ja kannustettava heitä, sekä luotava optimaaliset edellytykset kehittämiselle. Työskentelyn valmennuksessa on oltava riittävän haasteellista ja sen on tarjottava osallistujille sekä vastuuta että vapautta. Yhteistoiminnallisten työskentelymenetelmien avulla voidaan moninkertaistaa ryhmän kehittymisen mahdollisuudet. (Rauhala ym. 2013, 74–84.)

3 Moninaisuuden johtamiskoulutus

3.1 Moninaisuuden johtamiskoulutus Suomessa

Työ- ja elinkeinoministeriön (2012) teettämän kartoituksen mukaan monimuotoisuuden johtamisen koulutuksissa Suomessa painottuivat monikulttuurisuus, kansainvälisyys ja kulttuurienvälinen vuorovaikutus. Näiden lisäksi koulutussisältöjen kuvauksissa oli nähtävissä ikää ja sukupuolta lukuun ottamatta muita moninaisuuden näkökulmia vain niukasti. Kartoituksessa mukana olleiden moninaisuuden johtamisopintojen laajuus vaihteli parin päivän valmennuksista aina useamman vuoden maisteri- ja täydennyskoulutusohjelmiin. Useimmissa koulutuksissa organisaation oman henkilökunnan monimuotoisuutta käsiteltiin osana henkilöstöjohtamista. Vain harvoin moninaisuuden johtamista käsiteltiin liiketoimintastrategian, kuten asiakaspalvelun tai tuotekehittelyn näkökulmasta. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja vuorovaikutus tulivat koulutuskuvauksissa selkeästi esille. Yhdenvertaisuus, syrjimättömyys ja ihmisoikeudet taas mainittiin kuvauksessa harvoin. Vertailussa joidenkin EU-maiden yliopistojen moninaisuuden johtamisen koulutustarjontaan suomalaisten koulutusten sisältö oli hyvin samansuuntainen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 6–13.)

Työ- ja elinkeinoministeriön tuottama raportti (2012, 15) esittää suosituksia monimuotoisuuden johtamisen koulutuksille: Koulutuksissa monimuotoisuus tulisi nähdä laajassa merkityksessä eikä vain esimerkiksi monikulttuurisuuden tai kulttuurien välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Suosituksissa varoitetaan moninaisuuskoulutuksiin sisältyvästä vaarasta vahvistaa stereotyyppisiä usko-

muksia ja käsityksiä. Monimuotoisuus-, yhdenvertaisuus- ja syrjimättömyysopintoja tulisi suositusten mukaan sisällyttää kaikkiin johtamisopintoihin. Monimuotoisuutta tulisi lähestyä koulutuksissa pelkän henkilöstöjohtamisen lisäksi myös sen liiketoiminnallisten etujen näkökulmasta. Suositusten mukaan koulutuksia tulisi arvioida siitä näkökulmasta, miten koulutus on vastannut organisaatioiden tarpeisiin ja miten niissä saatu osaaminen on hyödynnetty työelämässä.

Moninaisuuden johtamisen koulutusten vaikutukset saattavat jäädä lyhytaikaisiksi, ellei myös organisaation valtarakenteisiin, organisaatiokulttuuriin, rakenteisiin ja toimintoihin kiinnitetä samalla huomiota. Koulutuksen kytkeminen organisaation strategiaan on olennaisen tärkeää samoin kuin tavoitteiden ja niihin tarvittavien resurssien, käytettävissä oleva aika mukaan lukien, tasapainottaminen. Alkuvaiheessa on hyvä selvittää myös lähtötaso ja tavoitellaanko muutosta asenteiden, asiantuntemuksen vai käyttäytymisen tasolla, sekä mitkä seikat monimuotoisuudessa ovat olennaisia juuri kyseisessä organisaatiossa ja kenelle valmennus suunnataan. On tärkeää myös pohtia, millaisia menetelmiä valmennuksessa tulee käyttää tavoitteisiin pääsemiseksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013.) Moninaisuuden johtamisen koulutukset olivat Guillame ym. (2013, 132) viittaaman tutkimuksen mukaan onnistuneimpia silloin, kun ne oli organisaatiossa integroitu moninaisuuden kehittämiseen laajasti.

3.2 Moninaisuuden johtamisen valmennus osana Karelia-ammattikorkeakoulun asiantuntijapalveluja

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Karelia-ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on mm. harjoittaa työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Karelia-ammattikorkeakoulun yhtenä strategisena painoalana vuosille 2016–2020 on hyvinvointiosaaminen, jossa keskitytään mm. hyvinvointia tukevien tuotteiden ja palvelujen monialaiseen kehittämiseen (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016a). Maksullinen palvelutoiminta on osa Karelia-amk:n palveluliiketoimintaa, jonka

tehtävänä on tarjota monipuolisia palveluja maakunnan yrityksille ja yhteisöille. Palveluliiketoiminnassa kehitetään erityisesti sekä tuotekokonaisuuksia että kärkituotteita. Asiantuntijapalvelut ovat osa palveluliiketoimintaa. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016b.) Tämän opinnäytetyön tuloksensa syntynyt Moninaisuuden johtamisen valmennus on tarkoitettu osaksi Karelia-ammattikorkeakoulun johtamisen ja hyvinvoinnin teemoihin liittyviä asiantuntijapalveluja. Moninaisuuden johtamisen valmennuksessa moninaisuuden johtamista katsotaan sekä liiketoiminnan että työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kehitettyä valmennuksellista otetta voidaan soveltaa myös muissa ammattikorkeakoulun työelämälähtöisissä asiantuntija- kehittämis- ja koulutuspalveluissa.

3.3 Moninaisuuden johtamisen valmennus Ikä 3.0 - hankkeessa

Opinnäytetyössä kuvaamani ja tutkimani moninaisuuden johtamisen valmennuspilotit toteutettiin ikäjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävän hankkeen osana vuosina 2013–2015 (Ikä 3.0 – Ikäjohtamisen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämisessä ja työurien pidentämisessä 2015). Kehittämistyöhön osallistui viisi itäsuomalaista organisaatiota ja yritystä ja niiden 29 johtajaa, esimiestä, päällikköä tai työnjohtajaa. Valmennusryhmiä muodostui kaikkiaan neljä, joista saatuja tietoja ja kokemuksia olen hyödyntänyt tässä opinnäytetyössä. Ikä 3.0 hanketta rahoittivat Euroopan Sosiaalirahasto ja Pohjois-Karjalan ELY-keskus, ja sitä hallinnoi Itä-Suomen yliopisto. Karelia-ammattikorkeakoulu toimi hankkeessa itsenäisenä osatoteuttajana. Ikä 3.0 hankkeessa ikäjohtamista lähestyttiin lähtökohtaisesti osaamisen johtamisen, moninaisuuden johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmista. (Ikä 3.0 – Ikäjohtamisen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämisessä ja työurien pidentämisessä 2015). Tässä opinnäytetyössä kuvattujen valmennuspilottien näkökulma painottui moninaisuuden johtamiseen kaikkien neljän pilottiryhmän toiveiden mukaisesti.

Oma roolini Karelia-amk:n osahankkeessa oli toimia projektipäällikkönä. Sen lisäksi toimin toisena kouluttajana kaikissa neljässä pilottiryhmässä. Työparinani

valmennuksissa oli kolme Karelia-ammattikorkeakoulun opettajaa siten, että kullakin pilottiryhmällä oli minun lisäksi pääsääntöisesti samana pysyvä toinen kouluttaja läpi valmennusprosessin. Opinnäytetyön aineisto koostui pilottiryhmien tapaamisten aikana syntyneistä dokumenteista sekä tapaamisista kirjoittamistani muistioista. Kaikki pilottiryhmien tapaamisten muistiot tarkistutettiin aina kyseisen ryhmän osallistujilla ja niihin tehtiin tarvittaessa muutokset.

4 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää moninaisuuden johtamisen valmennusmalli, joka soveltuu Karelia-ammattikorkeakoulun asiakas- ja työelämälähtöisten asiantuntijapalvelujen tarjontaan. Valmennusmalli on sovellettavissa myös laajemmin ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan asiantuntijapalvelujen tuotteissa ja työelämälähtöisessä kehittämisessä.

Valmennusmallin tuottamista varten teen ensin yhteenvedon Ikä 3.0 – hankkeessa toteutettujen pilottivalmennusten toteutuksesta ja esitän näiden pilottien menetelmälliset lähtökohdat. Nostan sitten esiin pilottivalmennusten hyvät käytännöt valmennusten tuloksellisuuden ja toimivuuden näkökulmasta. Hyvien käytäntöjen pohjalta ja kirjallisuutta hyödyntäen esitän opinnäytetyöni lopputuotoksena Moninaisuuden johtamisen valmennusmallin.

Opinnäytetyössäni vastaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millainen oli moninaisuuden johtamisen pilottivalmennusten toteutus?
- 2) Millaiset olivat pilottivalmennusten menetelmälliset lähtökohdat?
- 3) Millaisia olivat moninaisuuden johtamisen valmennusten hyvät käytännöt?

- Pilottivalmennusten tuloksellisuus: millaisia kehittämiskoh- teita valmennuksissa asetettiin ja millaisia tuloksia saavu- tettiin?
 - Pilottivalmennusten toimivuus: millaiset seikat olivat osal- listujille merkityksellisiä valmennusten toimivuuden kannal- ta?
- 4) Millainen Moninaisuuden johtamisen valmennusmalli esitetään asiantuntijapalvelujen tarjontaan.

5 Kehittämismenetelmät

5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena jalostaa tietyssä kontekstissa syntynyt osaaminen ja hiljainen tieto satunnaisista onnistumisista jäsennetyksi, tietoisek- si ja monipuolisesti myöhemmin hyödynnettäväksi. Tähän tarvittiin kehittämis- työtä, joka tapahtui pitkäjänteisessä, tavoitteellisessa, kaikkien osallisuutta edis- tävässä, kiinteässä yhteistyössä asiakkaiden sekä kehittäjien kanssa.

Kehittämiseen painottuvassa tutkimustoiminnassa prosessia ohjaa ensisijaisesti pyrkimys ratkaista käytännöstä nousseita ongelmia tai muutostarpeita. Tämän tueksi hankitaan suunnitellusti ja systemaattisesti tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. (Ojasalo ym. 2014, 17–22.) Tutkimusavusteinen kehittäminen ei ole sitoutunut mihinkään tiettyyn tutkimussuuntaukseen, teoriaan tai menetelmiin. Siinä pyritään tavoittamaan tietoa, joka on käyttökelpoista myös tutkittua kohde- ryhmää laajemmin. (Toikka & Rantanen 2009, 34.)

Tutkimuksellisessa kehittämisessä jokaisen kehittämiseen osallistujan asiantun- tijuus tunnustetaan, heidän kykynsä ja oikeutensa tietämiseen ja oppimiseen huomioidaan ja otetaan käyttöön (Räsänen 2007, 54). Lähestymistapaa voi- daan kuvata toimijakeskeiseksi, koska kaikki, jotka liittyvät kehitettävään asiaan, otetaan kehittämistoimintaan osallisiksi. Kaikkien osallistumista kehittämiseen

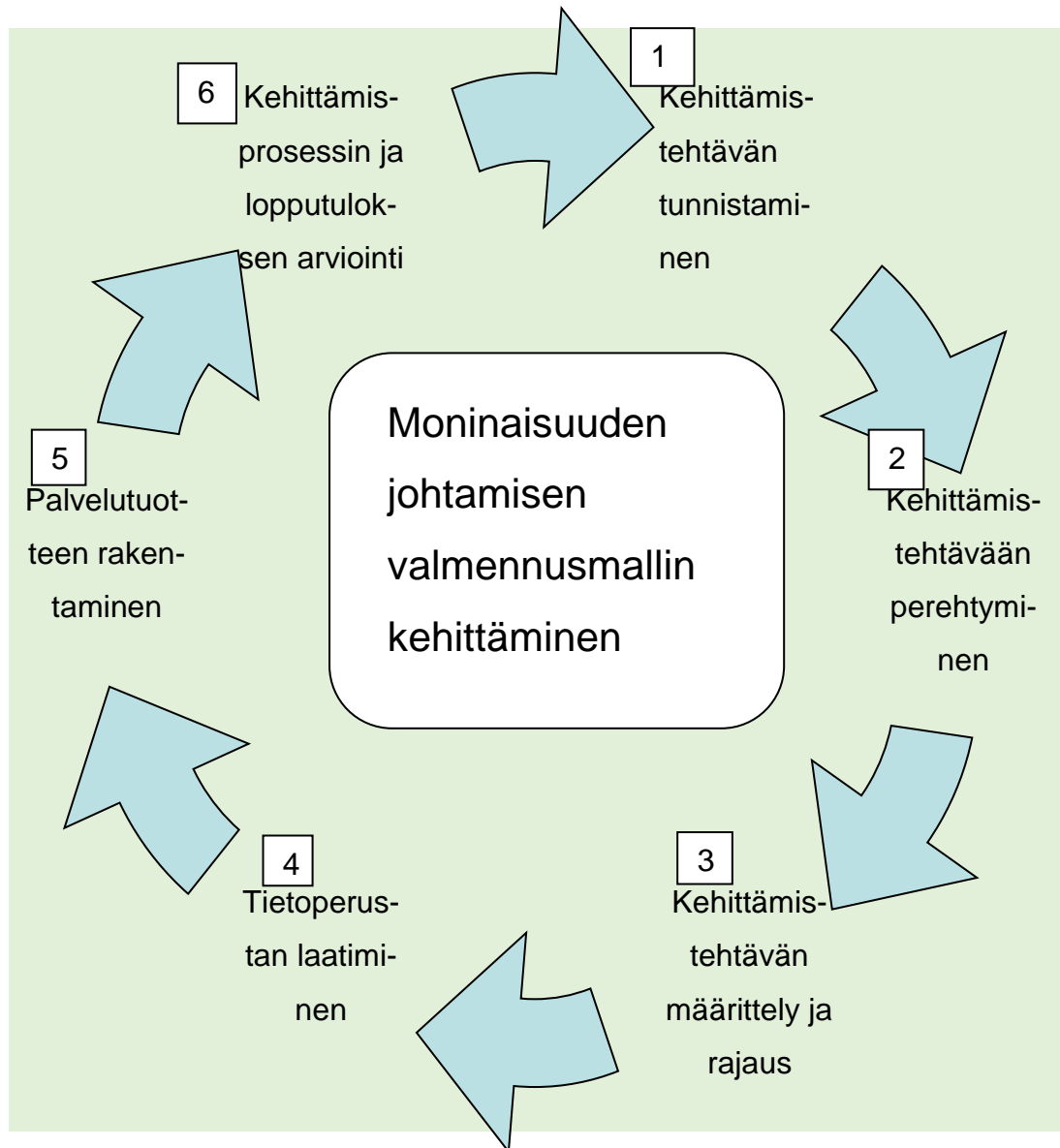
voidaan edistää johtamistavalla sekä tiimien ja ryhmien organisoinnilla, jossa pyritään avoimuuteen, jakamiseen ja itseohjautuvuuteen, sekä tutkivalla ja kokemuksellisella oppimisella ja kaikkien osallisuudella suunnitteluprosessiin. Toimijat ja kehittäjät nähdään tasavertaisina toimijoina kehittämisprosessissa, jonka tavoitteet ja tulokset määritellään yhdessä prosessin aikana. Tavoitteena ei ole vain käytännöllinen ratkaisu johonkin ongelmaan, vaan yhteisöllinen muutos. (Toikko & Rantanen 2009, 94–98.) Seppänen-Järvelän (2009, 196) mukaan toimijälähtöiselle projektille on ominaista myös avoimuus kontekstuaalisille tekijöille, ennakoimattomuus, prosessimainen eteneminen ja yhteistoiminnallinen dialogi.

Toikko & Rantanen (2007, 99–104) kuvaavat Kotterin näkemystä vuodelta 2002, jonka mukaan kehittämisessä merkittävä rooli kehittämistyössä tulisi olla kokemuksilla ja tunteilla. Kestävä muutos ei tapahdu vain rationaalisen ajattelun pohjalta, vaan etenee tunteiden kautta toimintaan. Osallistuminen, käytännön kokeilut, living-lab (aidot sosiaaliset tilanteet) ja keskustelua virittävät erilaiset välineet edistävät kokonaisvaltaista muutosta. Toiminnalliset ja osallistavat välineet mahdollistavat henkilökohtaisten ja ristiriitaistenkin asioiden etäännyttämisen ja ulkoistamisen niin, että päästään neutraaliin, luovaan ja haastavampaan tapaan käsitellä tutkittavia asioita. Toiminnallisessa osallistumisessa kokemukset ja tunteet pääsevät paremmin esiin kuin pelkässä keskustelussa. (Toikko & Rantanen 2009, 108.) Toikon & Rantasen (2009, 34) mukaan tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle ominainen tutkiva työote ilmenee järjestelmällisenä prosessin dokumentointina, tiedon hankintana ja sen perusteltuna hyödyntämisenä kehittämistyössä.

Opinnäytetyöni tuottaa uutta tietoa pilottien toteutuksesta, tuloksellisuudesta ja toimivuudesta. Tiedontuotantoa opinnäytetyössä ohjasi käytännöllinen tarve kehittää toimiva ja tuloksellinen moninaisuuden johtamisen valmennusmalli.

Kehittämistehtäväksi asettui ensin moninaisuuden johtamisen valmennus taustalla olevan hankkeen puitteissa, jossa tavoitteena oli työhyvinvoinnin edistäminen ja työurien pidentäminen ikäjohtamisen viitekehyksessä. Kehittämistehtävään perehtyminen tapahtui sekä teoreettisesti että käytännössä toimiessani hankkeen projektipäällikkönä ja pilottivalmennusten toisena kouluttajana. Pro-

sessin kolmas vaihe toteutui, kun opinnäytetyöni tavoite vähitellen rajautui ja tarkentui toisaalta pilottien osallistujien toiveesta ja yhteistyössä toimeksiantajani kanssa moninaisuuden johtamisen valmennusmallin kehittämiseksi. Neljännessä vaiheessa rakensin moninaisuuden johtamisen valmennuksen tietoperustan ja kehittämistyöhön soveltuvaksi lähestymistavaksi osoittautui tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Viidennessä vaiheessa pilottien osallistujilta saatujen palautteiden analyysin tuloksena syntyi tietoa pilottivalmennusten tuoksellisuudesta ja toimivuudesta. Tämän tiedon ja kirjallisuuden avulla tuoteistitin moninaisuuden johtamisen valmennusmallin ammattikorkeakoulun asiantuntijapalvelutuotteeksi. Kehittämisprosessi päättyy kehittämisprosessin arviointiin, joka on esitetty opinnäytetyöni pohdintaluvussa. Opinnäytetyön eteneminen on esitetty kaavamaisesti kuviossa 2. Asiantuntijapalvelutuotteen rakentaminen tässä opinnäytetyössä pohjautui tuotteistamisen periaatteisiin.



Kuvio 2. Opinnäytetyön eteneminen. (Mukaillen Ojasalo ym. 2014, 24.)

5.2 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen tarkoittaa kuvattavissa tai mallinnettavissa olevan toimintamallin, palvelun tai tuotteen suunnittelua ja määrittelyä. Syntyvällä tuotteella tulee olla nimi, muoto, sisältö, käyttötarkoitus ja asiakas. Tuotteistaminen perustuu organisaation strategiaan ja siinä tulee ottaa huomioon sekä asiakkaan että markkinoinnin näkökulmat. On tiedettävä, millaisiin tarpeisiin tuote perustuu ja kenelle sitä kehitetään. Kyse on palvelun havainnollistamisesta ja konkretisoinnista sekä sen tiettyjen osien vakioinnista siten, että palvelu on helppo mieltää,

myydä ja ostaa. (Aro ym. 2004, 40–41, 45; Valminen 2010.) Palvelu muokataan formaattiin, joka on myös riittävän vahva tai väljä, jotta se on asiakaskohtaisesti räätälöitävissä ja muunneltavissa erilaisten ongelmien ratkaisuun ja siten helpommin siirrettävissä tai monistettavissa (Parantainen 2008; Parantainen 2007, 38; Valminen 2010).

Tuotteistaminen tehdään aina ensin organisaation sisäistä käyttöä varten (sisäinen tuotteistaminen) ja ulkoinen tuotteistaminen suunnataan palvelua käyttäjälle asiakkaalle, esimerkiksi markkinointimateriaalin tuottamisena. (Valminen 2010; Aro ym. 2004, 41.) Tässä opinnäytetyössä keskityn sisäiseen tuotteistamiseen, joka perustuu Karelia-ammattikorkeakoulun strategiaan, ja jossa annan valmennusmallille nimen, kuvaan sen tarkoituksen, kenelle valmennus on tarkoitettu (asiakkaat), valmennusmenetelmät sekä valmennuksen rakenteen ja etenemisen.

Tuotteistaminen perustuu asiakkaan tarpeisiin (Aro ym. 2004, 44; Valminen 2010). Opinnäytetyöni toimeksiantajana Karelia-amk on asiakas, joka on strategisesti sitoutunut kehittämiseen hyvinvoinnin painoalaa (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016a). Toisaalta moninaisuuden johtamisen kehittämistarvetta osoittavat meneillään olevat työelämän rakenteelliset muutokset sekä työvoiman kasvava moninaisuus ja niistä nousevat haasteet. Näitä olen kuvannut tarkemmin opinnäytetyöni toisessa luvussa. Tuotteistamisen pohjana ovat osaltaan neljän pilottivalmennusryhmän asiakkaiden kokemukset.

Tuotteistaminen voidaan kuvata vaiheittain etenevänä prosessina. Valmisen (2010) mukaan vaiheita voidaan kuvata hyvin eri tavoin riippuen organisaation tavoitteista ja strategiasta. Aron ym. (2004, 47) vaihemallin mukaan tuotteistamisen lähtökohtana ovat tuotteen ideat ja aihiot, joista edetään testaus- ja jatkojalostusvaiheeseen, jossa tuotteet ovat kokeiltavissa ja mallinnettavissa. Kolmannessa ja viimeisessä siirtovaiheessa tuote siirtyy normaaliksi käytännöksi emo-organisaatiossa. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Tuotteistamisen vaiheet. (Mukaillen Aro ym. 2004, 47.)

Pilotoitujen valmennusten toteutusideat nousivat valmennuksista vastaavien kouluttajien esiymmärryksen (Gadamer 1999, 265–370) pohjalta ja käydyn dialogin tuloksena. Tämä esiymmärrys laajeni pilottien toteutuksen aikana, jolloin myös pilottien osallistujat osallistuivat kehittämistyöhön antamalla toteutuksesta palautetta jatkuvan arvioinnin menetelmällä. Tässä vaiheessa kouluttajien tehtävänä oli kriittisen reflektion kautta aktiivisesti kehittää pilottien toimintaa saadun palautteen ja kokemusten pohjalta. Tässä opinnäytetyössä tapahtunut tuotteistaminen voidaan nähdä valmennusten jatkojalostusvaiheena, jonka tuloksena syntynyt Moninaisuuden johtamisen valmennusmalli siirtyy ammattikorkeakoulun asiantuntijapalvelujen tarjontaan sekä itse valmennusmalli (valmennusformaattina) sovellettavaksi myös laajemmin erilaisissa asiantuntijapalveluissa. Tässä työssä tuotteistaminen kohdistuu kuitenkin ensisijaisesti moninaisuuden johtamisen valmennukseen.

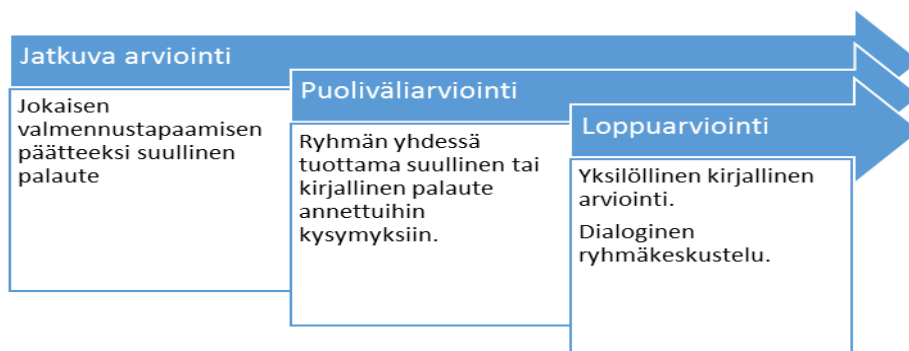
Tuotteistamisen testausvaiheessa kerätyn tiedon pohjalta olen nostanut esiin pilottivalmennusten hyviä käytäntöjä. Yksiselitteistä hyvän käytännön määritelmää Aron ym. (2004, 17) mukaan ei ole, ei myöskään yhtä ainutta oikeaa menetelmää hyvän käytännön tunnistamiseksi. Ymmärrän hyvän käytännön tässä tilannesidonnaisena ja joustavana formaattina, joka on alkuperäistä kohderyhmää laajemmin hyödynnettävissä. Hyvän käytännön osoittaminen perustuu arvioituun, analysoituun ja vertailuun tietoon todennetuista käytännöistä. Olen tarkastellut ensin moninaisuuden johtamisen valmennusten tarvetta ja kysyntää kirjallisuuden pohjalta, kuvaan sitten opinnäytetyön tulososiossa pilottivalmennusten tuloksellisuutta ja toimivuutta ja esittelen tuotteistamisen tuloksena syntyneen moninaisuuden johtamisen valmennusmallin ammattikorkeakoulun asiantuntijapalvelujen tarjontaan. Pohdintaluvussa arvioin valmennusmallin

hyödynnettävyyttä ja siirrettävyyttä ammattikorkeakoulun asiantuntijapalvelujen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan näkökulmasta.

6 Aineiston hankinta ja analyysi

Moninaisuuden johtamisen valmennuspiloteista hankittiin tietoa, jonka tarkoituksena oli nostaa esiin pilottien osallistujien kokemukset valmennusten tuloksellisuudesta ja toimivuudesta. Kehittämishankkeessa arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa kehittämistä varten (Seppänen-Järvelä 2004, 18, 27).

Pilottivalmennusten kehittämiskohteita koskeva aineisto saatiin pilottien muistioista, joista poimittiin ryhmissä sovitut kehittämiskohteet. Pilottien tuloksia ja toimivuutta koskevan aineiston hankintamenetelmänä käytettiin avoimia kirjallisia kysymyksiä (liitteet 2–4) sekä ryhmäkeskusteluja, joiden pääkohdat kirjattiin tilaisuuden kuluessa fläppitauluihin sekä myöhemmin muistioihin. Tässä opin-
näytetyössä käytetty pilottien tuloksellisuutta ja toimivuutta kuvaavan aineiston hankintamenetelmät on esitetty kuviossa 4. Pääosa palauteaineistosta koostuu valmennusten päätöstilaisuuteen osallistuneiden (25 henkilön) antamista loppuarvioinneista.



Kuvio 4. Opinnäytetyön aineiston hankinta koskien pilottivalmennusten tuloksia ja toimivuutta.

Loppuarviointi toteutettiin palauttamalla ensin lyhyesti mieleen kunkin pilotin omat tavoitteet ja yhdessä sovitut valmennusten sisällöt sekä toteutunut toiminta. Kolmessa pilotissa (ryhmät 1–3) käytimme kirjallisen loppuarvioinnin pohjana ilmiön monipuoliseen tarkasteluun soveltuvaa taulukkoa (Seppänen-Järvelä 2004, 45). Taulukko on esitetty liitteessä 3. Tavoitteena oli saada arviointitietoa yksilökohtaisesti ja kokonaisvaltaisesti eri näkökulmista (toiminta, havainnot, tunne, tahto ja ajatukset). Neljännessä ryhmässä tietoisuuden kehän sijasta osallistujia pyydettiin vastaamaan kirjallisesti annettuihin kysymyksiin (liite 4). Tässä ryhmässä nimettömänä annetun kirjallisen osuuden jälkeen käytiin avoin dialoginen arviointikeskustelu, jonka ydinasioita kirjattiin näkyville fläppitaululle. Alla esimerkkejä loppuarviointitaulukkoon kirjatusta merkinnöistä moninaisuuden johtamisen nykytilasta.

Esimiehet tiedostavat [moninaisuuden johtamisen] osaksi omaa johtamistyötään.
 Uusia näkökulmia yksilöllisestä johtamisesta.
 Ajatukset muuttuneet, omien alaisten huomioiminen tullut 'mieleen'.
 Itse olen kiinnittänyt enemmän huomiota positiiviseen palautteeseen.
 Henkilöstö on osallistunut keskusteluun avoimesti ja tuoden omia näkemyksiä yhteiseen keskusteluun.
 Ongelmat eivät ole ratkenneet. Eläkeratkaisut, työkokeilut [ainoina ratkaisuina].

Aineiston analyysissä sovelsin laadullisen aineiston tulkintaan soveltuvaa sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93–121). Sisällönanalyysin avulla aineistossa esiintyvät merkitykset järjestetään tutkimuskysymyksen kannalta mielekkääseen muotoon pyrkien samalla säilyttämään kaikki aineiston sisältämä informaatio (Tuomi & Sarajärvi 2004, 105–106). Tuloksena ovat empiiristä aineistoa kokonaisuutena kuvaavat teemat ja niiden sisältöjen kuvaukset. Analyysin tehtävänä on ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2014, 110–115). Pilottivalmennusten kehittämiskohteiden ja tulosten analyysissä teemoittelin kehittämiskohteet painottaen ilmaisujen merkityksiä (mitä kulloinkin tarkoitetaan) välittämättä ilmaisujen esiintymismääristä ja huomioiden kaikki asianmukaiset ilmaisut. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95–96.)

Valmennusten toimivuuden analyysissä sovelsin aineistolähtöistä sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110–115), jossa tavoitteena on luoda aineistos-

ta teoreettinen kokonaisuus kuvaamalla se teemojen kautta. Analyysin toteutusta eivät tällöin ohjaa ennalta asetetut luokitukset tai teoriat. Teoria ohjaa vain itse analyysin tekemistä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 97–98.)

Kaikista pilottivalmennuksista vastaavana kouluttajana ja muistioiden kirjoittajana olin erittäin hyvin perehtynyt opinnäytetyöni aineistoon. Analyysin aluksi luin kaikki muistiot sekä käytettävissä olleen muun materiaalin, kuten osallistujien tuottaman kirjallisen materiaalin sekä fläpeille tilaisuuksissa tehdyt muistiinpanot huolellisesti läpi useaan kertaan. Valmennuspilottien tuloksellisuuden analyysissä aloitin nostamalla muistioista esiin jokaisessa valmennusryhmässä valitut kehittämiskohteet ja kirjasin ne yhteen taulukkoon. Jos sama kehittämiskohde toistui useammassa valmennusryhmässä, mainitsin sen vain kerran. Kaikki erilaiset kehittämiskohteet tulivat näin taulukkoon mukaan. Seuraavaksi keräsin aineistosta yhteen dokumenttiin kaikki ilmaisut, jotka koskivat valmennusten tuloksia. Sen jälkeen pelkistin ja numeroin jokaisen tuloksia kuvaavan ilmaisun. Analyysiyksikkönä käytin ilmaisun merkitystä. Sitten luokittelin pelkistykset teemoihin niiden samankaltaisten merkitysten perusteella. Varmistin lopuksi, että olin huomionnut kaikki aineistosta nostetut tuloksia kuvaavat ilmaisut, tarkensin teemojen nimityksiä. Liitin tuloksia kuvaavat teemat niitä kuvaaviin kehittämiskohteisiin. Osa tuloksia kuvaavista teemoista ei kuulunut mihinkään pilottien valitsemaan kehittämiskohteeseen taulukossa. Nämä tulokset nimesin tuloksia kuvaavaan taulukkoon ”ennakoimattomiksi tuloksiksi”. Tällaiset ennalta suunnittelemat tulokset ovat tyypillisiä yhteistoiminnallisuuteen ja dialogisuuteen perustuvassa toiminnassa (Alasoini 2011b).

7 Opinnäytetyön tulokset

7.1 Pilottivalmennusten toteutus

Kesäkuussa 2013 ikäjohtamisen kehittämisestä kiinnostuneita yhteistyökumppaneita kutsuttiin Pohjois-Karjalan maakunnasta sähköpostitse ja puhelinyhteydenotoilla. Näiden yhteydenottojen perusteella neljälle kiinnostuneelle orga-

nisaatiolle esiteltiin Ikä 3.0 -hanketta ja valmennusten tavoitteita lähemmin. Loppuvuodesta 2013 näistä kolme ryhmää (ryhmät 1–3) sitoutui valmennuksiin, jotka käynnistyivät tammikuussa 2014. Ryhmien koko vaihteli viidestä kahteen-toista. Tässä vaiheessa oli mukana yhteensä 22 osallistujaa. Jokaiselle kolmelle pilottiryhmälle sovittiin viisi kuuden tunnin valmennustapaamista, jotka jaksotettiin vuoden 2015 aikana toteuttaviksi. Neljäs ryhmä aloitti helmikuussa 2015, jolloin heille sovittiin kuusi kuuden tunnin tapaamiskertaa noin kolmen kuukauden ajalle. Kaikissa valmennusryhmissä osallistujat työstivät valmennustapaamisten välillä yhdessä sovittuja välitehtäviä. Välitehtävien tarkoitus oli edistää ja tukea pilottien arjen työhön sidottuja kehittämistehtäviä. Kaiken kaikkiaan pilottiryhmiä muodostui näin neljä, joissa oli yhteensä 29 osallistujaa. Ryhmien osallistujat edustivat eri toimialoja. Yhdessä ryhmässä osallistujat edustivat kunnan eri toimialoja (12 henkeä), toisessa ryhmässä yksityistä hoito- ja hoiva-alaa (viisi henkilöä), kolmannessa julkista hoito- ja hoiva-alaa, jossa mukana oli myös työterveyshuollon yksiköstä vastaava työterveyshoitaja (yhteensä viisi henkilöä). Neljäs ryhmä koostui varhaiskasvatuksen toimijoista julkiselta sektorilta (seitsemän henkilöä). (Taulukko.)

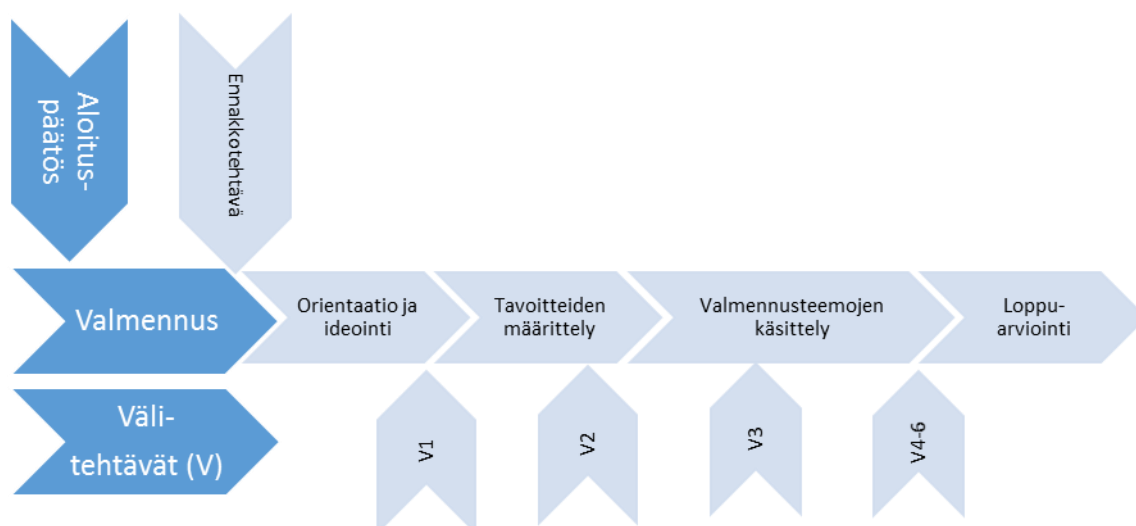
Taulukko. Pilottivalmennusten osallistujat

Pilotit	Osallistujien lukumäärä	Valmennustapaamisten lukumäärä	Valmennusjakson pituus
Kunnan eri toimialat yhdessä	12	4	12 kk
Hoito- ja hoivapalvelut, työterveyshuolto, kunnallinen	5	5	12 kk
Hoito- ja hoivapalvelut, yksityinen	5	5	12 kk
Varhaiskasvatus, kunnallinen	7	6	3 kk

Osallistujien työuran pituus, kokemus esimiestehtävistä, ikä, koulutus, tehtävä ja ammatti olivat ryhmissä hyvin vaihtelevat. Jokaisessa ryhmässä mukana oli useita vuosikymmeniä esimiestyötä tehneitä, mutta myös vähemmän tässä teh-

tävässä työskennelleitä. Mukana oli myös esimiestehtävään vasta valmentautuvia henkilöitä. Jotkut osallistujista toimivat työjohtotehtävissä ilman esimiesasemaa. Valtaosa osallistujista oli naisia (23/29). Kymmenen osallistujaa toimi johtajana, 14 toimi esimiestehtävissä ja loput viisi toimivat omassa yksikössään työjohtotehtävissä tai päällikköasemassa. Ensimmäiseksi valmennuksesta kiinnostuneille ryhmille järjestettiin orientoiva tapaaminen, jossa osallistujaehdokkailla esiteltiin taustalla oleva hanke ja valmennusten tarkoitusta osana työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämistä. Tämän tapaamisen jälkeen ryhmät sitoutuivat valmennukseen. Ensimmäistä valmennustapaamista varten kartoitettiin ennakotehtävänä osallistujien käsityksiä ikäjohtamisesta ja valmennuksen tarpeista. Ensimmäisessä tapaamisessa tavoitteena oli arvioida työyhteisöjen lähtötilannetta moninaisuusosaamisen (tuossa vaiheessa vielä ikäjohtamisen käsitettä käyttäen) näkökulmasta, valita kehittämiskohteet, sopia aikataulut ja valmennuksen eteneminen ryhmäkohtaisesti. Toisessa tapaamisessa kehittämiskohteita ja -tavoitteita tarkennettiin ja priorisoitiin edelleen. Valmennusten kiinteää yhteyttä esimies- ja johtamistyön käytäntöihin tukivat jokaisen tapaamisen välille sovitut konkreettiset välitehtävät. Esimerkkinä välitehtävistä osallistujat eräässä ryhmässä kartoittivat henkilöstön käsityksistä palkitsevista, sitouttavista ja motivoivista tekijöistä työssä. Tulokset toivat uutta tietoa valmennusryhmälle, jota tietoa hyödynnettiin palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi yksiköissä. Toisessa ryhmässä kyselyn toteuttaminen henkilöstön tieto- ja viestintäteknologisesta (tv) osaamisesta ja koulutustarpeista puolestaan toi uutta tietoa, jota voitiin organisaatiossa käyttää eri tyyppisten tv-osaamisen tukimuotojen toteutukseen ja tv-koulutuksen suunnitteluun.

Ryhmän neljä valmennuksessa keskeiseksi kehittämiskohteeksi nousi kaikkien osallisuuden lisääminen moninaisuutta arvostavassa työyhteisössä. Tämä tavoite liitettiin eri yksiköissä toteutettavaan työyhteisön toimintatapojen uudistamiseen. Tässä ryhmässä valmennuksen etenemisestä päätettiin vaiheittain kehittämistyön edetessä ja ryhmän tarpeita kulloinkin kuunnellen. Muissa piloteissa (ryhmät 1–3) ryhmällä oli kolmesta viiteen alussa sovittua kehittämiskohdetta, joita käsiteltiin sovitusti prosessin edetessä. Valmennusten etenemisten vaiheet on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Pilottivalmennusten eteneminen.

Jokaisessa valmennustapaamisessa oli mukana kaksi Karelia-amk:n kouluttajaa, jotka pysyivät pääsääntöisesti samoina kunkin ryhmän koko prosessin ajan. Kahdessa pilotissa käytettiin tukena myös asiantuntijaluentoja, joiden tarkoituksena oli antaa lisävirikkeitä työskentelyyn tiettyjen kehittämisteemojen osalta. Kaikkien pilottiryhmien toteutus noudatti valmennuksellista otetta. Valmennusprosessissa sovellettujen kehittämismenetelmien lähtökohdat on esitelty seuraavassa luvussa.

7.2 Pilottivalmennusten menetelmälliset lähtökohdat

Valmennusten kehittämiskohteena oleva moninaisuuden johtaminen ymmärretään tässä luonteeltaan moniulotteisena ilmiönä, joka ei perustu vain tietoihin ja taitoihin, jotka voidaan oppia tai opettaa ikään kuin ulkoa käsin. Moninaisuuden johtaminen on moniulotteinen ja kompleksi ilmiö, joka liittyy asenteisiin ja arvoihin, merkityksiin ja ymmärtämiseen, tunteisiin, tahtoon, toisten kohtaamiseen, organisaation rakenteisiin sekä toimintakulttuuriin ja -ympäristöön. (Jaatinen 2015a; Jaatinen 2015b; Timonen 2015; Hays-Thomas ym. 2012; Keil ym. 2007; Sippola 2007.) Tämä näkemys kehittämiskohteesta ohjasi osaltaan kehittämis-

työn lähtökohtia ja valmennuksissa sovellettujen kehittämismenetelmien valintaa tutkimuksellisen kehittämistyön viitekehystä tarkentaen.

Pilottivalmennuksissa sovellettujen kehittämismenetelmien tavoitteena oli 1) kaikkien osallisuus ja yhteistoiminnallisuus, 2) dialogisuus, 3) kriittisen reflektion hyödyntäminen, 4) kokonaisvaltaisen muutoksen edistäminen toiminnallisten menetelmien avulla, 5) sisäisen motivaation ja sitoutumisen tukeminen sekä 6) dialoginen oppiminen. Näitä kuutta menetelmällistä lähtökohtaa hyödyntäen on mahdollista toteuttaa asiakas- ja työelämälähtöisiä valmennusprosesseja myös muilla ammattikorkeakoulun johtamisen ja hyvinvointialan liiketoimintapalvelujen substanssialueilla.

Kaikkien osallisuus ja yhteistoiminnallisuus. Sosiokonstruktivismin mukaisesti ryhmässä omien ajatusten artikulointi, argumentointi ja merkitysneuvottelut edistävät oppimista yhteistoiminnassa toisten oppijoiden kanssa. Oppiminen on yhteisten tavoitteiden ohjaamaa ja se tapahtuu yhdessä toimimalla. Näin ryhmä voi oppia asioita ilman, että niitä varsinaisesti opetetaan. Tarkoitus ei ole vain välittää jo olemassa olevaa tietoa, vaan luoda uutta tietoa ja osaamista sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tästä Häkkinen ja Arvaja (1999, 2–4) käyttävät nimitystä yhteistoiminnallinen (kollaboratiivinen) oppiminen. Kollaboratiivinen oppiminen muodostuu kognitiivisten, emotionaalisten ja motivationaalisten tekijöiden, oppimisympäristöä unohtamatta, yhteisvaikutuksen tuloksena (Häkkinen & Arvaja 1999, 2–4). Alasoini (2011, 18) kirjoittaa oppimisverkostoista työelämän kehittämisessä. Niissä tietystä aiheesta kiinnostunut eri asiantuntijoista koostuva joukko muodostaa kehittämisverkoston, jonka tarkoituksena on oppia uutta kyseisestä teemasta. Tässä ei, kuten ei yhteistoiminnallisessa oppimisessäkaan ole kyse vain kokemusten jakamisesta tai oppimisesta toiminnan sivutuotteena, vaan tarkoitus on tuottaa oppimistapahtumia, joissa jokainen voi opettaa ja oppia. Oppimisverkoston toiminnassa keskinäinen ja monipuolinen vuorovaikutus mahdollistaa uuden luomisen yhteistyön tuloksena. Oppiminen ei perustu olemassa olevan tiedon jakamiseen, vaan osallistujien erilaisiin kokemuksiin, joita jaetaan dialogisesti uutta tietoa synnyttäen. (Alasoini 2011, 19–20.)

Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä (2011, 25–26) kirjoittavat onnistuneesta kollaboraatiosta, jossa osallistujat neuvottelevat tavoitteista, tulevat tietoisiksi toistensa näkemyksistä ja löytävät ratkaisuja esitettyihin ongelmiin. Alasoini (2011, 21) lisää tähän, että tarkoituksena ei ole vain löytää ratkaisuja tiettyihin ongelmiin, vaan parhaassa tapauksessa määritellä myös itse ongelmat uudella tavalla. Tämä viittaa myös tapaan, jolla Mezirow (1995a) kuvaa kriittistä reflektiota. Kollaboratiivista oppimista stimuloi omien ajatusten ulkoistamisen mahdollisuus ja erilaisten näkökulmien tunnistaminen, perusteleminen ja sitä kautta tietoisuuden kasvaminen omasta ajattelusta. Keskustelu virittää ja motivoi selkiyttämään omia ajatuksia toisille. (Häkkinen & Arvaja 1999, 4–5)

Kollaboraation haasteena Häkkinen ja Arvaja (1999, 5) esittävät kokonaiskuvan muodostamisen ja eri näkökulmien integroinnin. Haasteellista voi olla myös aidon dialogin saavuttaminen, jossa yhteinen ymmärrys rakentuu ja joka jaetaan toiminnassa. Ryhmädynaamiset ilmiöt, kuten symmetrisyys, roolit ja statukset voivat osaltaan asettaa haasteita oppimiselle. Alasoini (2011, 21) nostaa kriittiseksi tekijöiksi oppimisverkoston keskinäisen luottamuksen asteen, verkoston kokoonpanon (koko, rakenne, moninaisuus asiantuntijuudessa) sekä motiivit ja odotukset. Saavutettujen tulosten pysyvyyden kannalta merkittäväksi nousee osallistujien asema organisaatiossa, johdon tarjoama tuki toiminnalle sekä miten hyvin verkosto on integroitunut organisaation muihin kehittämistoimiin. (Alasoini 2011, 21–22.)

Yhteistoiminnallinen ja oppimisverkostomainen lähestymistapa valmennuksessa on myös yksi mahdollinen tapa johtaa ja hoitaa esimiestyötä. Juuti (2013, 151–153) kirjoittaa "suhteistetusta johtamisesta" (relational leadership) tai jaetusta johtamisesta, joiden perustana on ajatus tiedon ja todellisuuden rakentumisesta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, kun erilaiset näkökulmat kohtaavat ja tämän seurauksena syntyy uusia näkökulmia. Johtaminen näyttäytyy sosiaalisen kanssakäymisen tuotteena, johon kaikki toimijat osallistuvat. (Juuti 2013, 153.) Jotta kollaboraatio ja oppimisverkostot tuottaisivat uusia innovaatioita, tarvitaan dialogia.

Dialogisuus. Dialogisuuden merkitys yhteistoiminnallisessa kehittämisessä on kiistaton. Aidossa dialogissa syntyy uusia tulkintoja kehittämisen kohteena ole-

vista asioista, käytännöistä ja toiminnoista. Uudet tulkinnat itsestä, toisista ja toimintaympäristöstä ilmenevät uudenlaisena toimintana myös käytännössä.

Dialogisuudella on muutokseen ja uusiutumiseen liittyvä ulottuvuutensa, mutta se on myös tulevaisuuden johtamisessa yhä tärkeämpi lähestymistapa (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012). Myös Juuti (2013, 136) viittaa johtamisen dialogisuuteen puhuessaan johtamisesta vuorovaikutuksellisenä toimintana, jonka seurauksena erilaiset tulkinnat, merkitykset ja ymmärrys syntyvät. Kun organisaatiossa tarvitaan sitoutumista, oma-aloitteisuutta ja luovuutta, tarvitaan dialogia. Hyvä dialogi saa aikaan innostuneisuutta ja sitoutumista. (Juuti 2013, 136.)

Pilottivalmennuksissa dialogisuus oli yksi keskeinen kehittämistä tukeva periaate, joka soveltuu erityisen hyvin juuri moninaisuusosaamisen kehittämiseen. Opetuksen periaatteena dialogisuuden voidaan ajatella tarkoittavan yksilöllisyyden ja erilaisuuden tunnistamista ja hyväksymistä. Tavoitteena on saattaa erilaiset näkemykset, kokemukset, arvot jne. keskustelemaan keskenään, jolloin erilaisuus toimii keskustelua eteenpäin vievänä voimana. Laine & Kuhmonen (1995, 72–74) viittaavat Martin Buberin (1878–1965) filosofiaan, jonka mukaan toisen erilaisuuden ymmärtäminen on mahdollista vain dialogisen suhteen kautta. Dialogisuus on tietynlainen suhde Sinään, joka syntyy määrättyssä tilanteessa vastavuoroisuuden ilmentymänä. Dialogista suhdetta leimaa kokemus toisen ymmärtämisestä, ymmärretyksi tulemisesta, läheisyydestä, ystävyyydestä ja rakkaudesta, mutta sen elementtejä ovat myös yllätyksellisyys ja ennakoimattomuus. Dialogisuus edellyttää reflektiivistä ja kriittistä suhtautumista omaan näkökulmaan ja käsityksiin. (Laine & Kuhmonen 1995, 72–74.)

Dialogi lähtee liikkeelle ennakko-oletuksista, joiden pohjalta tarkasteltava kohde kiinnittyy tavalla tai toisella osallistujille merkityksellisiin, jo tuttuihin kokemuksiin. Ennakko-oletukset avataan sitten kriittiselle tarkastelulle, jolloin samalla kuvaan astuvat myös tunteet. Yhteistä dialogista tilaa rakennetaan vaalimalla osallisuuden, kiintymyksen, arvonannon, luottamuksen, huolenpidon ja kunnioituksen ilmapiiriä. (Burbules 1990.) Isaacs (2001, 265–270) kuvaa dialogille ominaisiksi piirteiksi uteliaisuuden sekä yllätyksellisyyden, tietämättömyyden ja keskeneräisyyden sallimisen. Dialogisessa kohtaamisessa kukin puhuu "omana

itsenään" - ei vain roolistaan tai asemastaan käsin, ja on valmis kyseenalaistamaan omia käsityksiään ja toimintansa perusteita. Toisia kuunnellaan eikä jäädä kiinni perinteisiin. (Isaacs 2001, 265–270.)

Dialogissa kouluttaja ei esiinny asiantuntijana, joka voi hylätä tai hyväksyä esitettyjä käsityksiä auktoriteettiin vedoten, vaan hänen tulee sitoutua rehelliseen, tasavertaiseen, avoimeen ja tutkivaan suhtautumiseen ryhmänsä kanssa. Kouluttajan tehtävänä on ohjata ja suunnata keskustelua siten, että pysytään asiassa ja edetään yksittäisistä kokemuksista kohti kokemusten yleisempää merkitystä. Kouluttajalle dialoginen lähestymistapa on vaativaa mm. sen ennakoimattomuuden vuoksi. Burbules'n (1990, 36–41) mukaan kouluttajan tulee pyrkiä rakentamaan yhteistä dialogista tilaa vaalimalla osallisuuden, kiintymyksen, arvonnannon, luottamuksen, huolenpidon ja kunnioituksen ilmapiiriä. Dialogisuus edellyttää ja mahdollistaa myös kriittisen reflektion.

Kriittinen reflektio. Kriittinen reflektio tähtää uudistavaan oppimiseen, jossa asioiden uudelleen jäsentäminen ja ongelmien uudelleen muotoilu ovat keskeisessä asemassa. Uudistavassa oppimisessä on kyse toimintamme taustalla, siihen sisältyvinä itsestään selvinä oletuksina vaikuttavien merkitysten tunnistamisesta ja niiden muutoksesta. Muutos on suhteellisen pysyvää, sillä ilmiöiden merkitysten muuttuessa muuttuu samalla myös toimintamme. (Mezirow 1995a, 5–6.)

Uudistava oppiminen edellyttää dialogista vuorovaikutusta toisten kanssa. Yhdessä toisten kanssa voidaan hahmottaa ja analysoida erilaisia vaihtoehtoisia perspektiivejä ja mahdollisia tulkintoja. Vuorovaikutus mahdollistaa myös emotionaalisen tuen, jota tarvitaan uudistumiseen, toisten kokemusten ymmärtämiseen ja luottamuksen syntymiseen ongelmien ratkaisemisessa ja uusia toimintamallien luomisessa. (Mezirow 1995a, 5–6.)

Kriittisen reflektion avulla kyseenalaistetaan ja tutkitaan ennako-oletusten pätevyyttä. Silloin puntaroidaan niitä kriteerejä, vakiintuneita määritelmiään tai metaforia, joiden kautta on totuttu arvioimaan ympäröivää maailmaa ja itseä. Perspektiivin muutos on kokonaisvaltainen tapahtuma, jossa ongelman asettaminen, asenteet, havainnot, tieto, usko, tunteet ja toiminta muuttuvat.

(Mezirow 1995b, 18–20.) Kyse ei siis ole opitun muistamisesta tai mielessä pitämisestä, vaan kokonaisvaltaisesta muutoksesta kokea maailma, toiset ihmiset ja itse.

Kouluttajan tehtävänä uudistavan oppimisen näkökulmasta on luoda dialoginen yhteisö, joissa on riittävän turvallista kyseenalaistaa erilaisia oletuksia. On kannustettava uusien näkökulmien etsimiseen ja löytämiseen ja autettava osallistujia arvioimaan omia tulkintojaan, niiden lähteitä ja seuraamuksia. Kouluttaja on enemmän sivullinen kuin pääosan esittäjä ja häneltä vaadittavat taidot ovat lähinnä valmentajan taitoja. Ennen kaikkea kouluttajan on osattava tehdä hyviä, kaikkien ymmärrettävissä olevia, tahdikkaita ja ei-uhkaavia kysymyksiä. (Mezirow 1995c, 381–383.) Muutos herättää aina myös erilaisia tunteita, ja kouluttajan osaaminen ja hienovaraisuus ovat tässä erityisen tärkeitä. On kyettävä luomaan turvallinen, hyväksyvä ilmapiiri.

Kriittisen reflektion lopputuloksena ovat "kattavammat, erottelukykyisemmät, sallivammat ja johdonmukaisemmat perspektiivit". Niiden kautta voidaan käsitellä laajempaa kokemusten kirjoa, erotella ja tunnistaa paremmin kokemuksia, olla avoimempia sekä koota erilaisia kokemuksia yhteen (Mezirow 1995b, 31). Kun kyse on moninaisuuden johtamisesta ja sen kehittämisestä, merkitysperspektiivien avautumisen edellä kuvatulla tavalla voidaan ajatella olevan keskeisessä asemassa. Samalla Mezirowin (1995a, 6–7) mukaan avautuu uomia luovuuteen, itsensä toteuttamiseen ja yhteiskunnalliseen toimintaan. Kriittiselle reflektiolle on varattava riittävästi aikaa, jolloin syntyneiden uusien merkitysperspektiivien merkitystä voidaan käsitellä ja arvioida (Mezirow 1995c, 374–377).

Kouluttajan tehtävänä on kannustaa ensin tapahtumien ja toimintojen kuvaukseen ilman tulkintaa tai analyysiä ja ohjata sitten näiden kokemuksiin liittyvien tunteiden ja ajatusten tarkasteluun. Kolmas vaihe toteutuu yleensä rinnakkain kahden edellisen kanssa, ja siinä paino on kokemusten uudelleen arvioinnilla. (Mezirow 1995c, 387–388.) Reflektiivisellä oppimisella on menetelmällisesti hyvin paljon yhteistä toiminnallisten menetelmien kanssa.

Toiminnallisuus. Toiminnalliset menetelmät ovat laaja kokonaisuus erilaisia pedagogisia menetelmiä, joita yhdistää ihmisen kokonaisvaltainen huomiointi.

Seuraavassa kuvaamani psykodraaman viitekehys tarjosi teoreettisen taustan piloteissa käytetyille toiminnallisille, osallistaville kehittämismenetelmille. Valmennusten toteutuksessa sovellettiin kuitenkin vaan erilaisia toiminnallisia ja osallistavia menetelmiä myös psykodraaman viitekehysten ulkopuolella (esim. Kansan Sivistystyön Liitto ry. 2016). Yhdellä piloteissa työparinani toimineella kouluttajalla oli myös psykodraaman koulutus.

Psykodraamaa on sovellettu jo pitkään organisaatioiden kehittämisessä (Aito-lehti & Silvola 2008, 8). Morenolaiseen lähestymistapaan perustuva työskentely vastasi piloteissa tehtävän kehittämistyön vaatimuksiin, joissa oman kokemuksen kautta oppiminen, kokemusten näkyväksi tekeminen, tunteiden tunnistaminen, yhteisöllisyys, dialogisuus ja reflektiivisyys olivat keskeisessä osassa muutokseen ja uudistumiseen pyrittäessä.

Psykodraama on ihmisen mielen, suhteiden ja ihmisille yhteisten teemojen tutkimista. Se on yläkäsite morenolaiseen teoriaan ja menetelmiin pohjautuville työskentelytavoille, joihin kuuluvat päähenkilökeskeinen psykodraama, ryhmäkeskeinen sosiodraama, sosiometria ja ryhmäpsykoterapia. (Aito-lehti & Silvola 2008, 11.) Psykodraaman kehitti alun perin Jacob Levi Moreno (1889–1974). Morenon tavoitteena oli auttaa ihmisiä kuvittelemaan ja esittämään toiminnallisesti ongelmansa sen sijaan, että he vain puhuisivat siitä. Psykodraama perustuu tässä ja nyt tapahtuvalle vuorovaikutukselle, jossa keho ja mielikuvitus aktivoituvat käsittelemään tutkittavana olevaa tilannetta tai teemaa nykyhetkessä. Näin saadaan esille ajatuksia ja tunteita, jotka eivät yleensä tule esille pelkästään aiheesta keskustelemalla. (Blatner 1996, 13.) Psykodraaman avulla ihmisistä voidaan auttaa aktivoitumaan omien arvojensa mukaisten valintojen tekemiseen tai uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen. Ilmiöitä ja suhteita tarkastellaan psykodraamassa toiminnan avulla, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, sekä yksilön että ryhmän näkökulmasta. (Aito-lehti & Silvola 2008, 14–15; Blatner 1997.) Luonteenomaista työskentelylle on joustavuus ja kunkin ryhmän omien lähtökohtien huomioiminen (Aito-lehti & Silvola 2008, 22).

Morenolainen lähestymistapa näkee teon ja toiminnan olevan ensisijaista suhteessa sanaan. Pelkkään keskusteluun verrattuna psykodraama tarjoaa tehokkaan menetelmän. Ilmiöiden tutkimista tuetaan paitsi kognitiivisella tasolla

myös kokemuksellisesti. Dramatisoinnilla voidaan päästä suurempaan täsmällisyyteen ja se voi auttaa selkiinnyttämään myös osallistujien nonverbaalin ilmaisen vaikutuksia. Psykodraaman menetelmillä voidaan siis saada esille erityisesti tilanteeseen vaikuttavia emotionaalisia tasoja. (Blatner 1997, 154.)

Kuten edellä kuvatuissa yhteistoiminnallisessa, dialogisessa ja kriittiseen reflektioon tähtäävässä työskentelyssä myöskään morenolaisessa ajattelussa ohjaaja ei ole auktoriteetti ryhmässä, vaan osallisuus muutoksen ja oppimisen edistämiseen hajautetaan kaikille ryhmän jäsenille. (Blatner 1997, 152.)

Morenolainen työskentely tapahtuu tyypillisesti noudattaen tiettyjä vaiheita, jotka ovat virittäytyminen, toiminta, jakaminen ja pohdinta / prosessointi. Virittäytymisessä tutustutaan työskentelytapaan ja sovitaan pelisäännöistä. Tavoitteena on kohottaa ryhmän toimintaenergiaa ja spontaanisuutta. Ohjaajan rooli tässä vaiheessa on melko aktiivinen. Toimintavaiheessa sovittua tilannetta tutkitaan rooleihin eläytymällä. Ohjaajan aktiivisuus toimintavaiheessa vaihtelee. Tehtävänä on tukea rooleissa työskentelyä tutkittavan aiheen parissa. Jakamisvaiheessa ryhmä jakaa toiminnan herättämiä kokemuksia. Omia kokemuksia puetaan sanoiksi. Vaiheen tarkoituksena on auttaa henkilöitä siirtymään roolien maailmasta ryhmän todellisuuteen. Ohjaajan tehtävän on huolehtia siitä, että jakaminen pysyy kokemusten jakamisena. Tarkoituksena ei ole neuvoa, opettaa, kysellä, analysoida tai yleistää. Viimeisessä pohdinta- tai prosessointivaiheessa esiin nostettuja kokemuksia jäsennetään suhteessa omaan elämään ja toimintaympäristöön. Tämä voi tapahtua myös myöhemmällä kerralla. Pohdinnan tavoitteena on selkeyttää tutkitun asian merkitystä. Eri vaiheet lomittuvat työskentelyssä joustavasti toisiinsa, mutta kaikki kuvatut vaiheet sisältyvät aina toimintaan. (Aitolehti & Silvola 2008, 13–14; Öystilä 2003, 47.) Psykodraaman välineitä ovat näyttämö, ohjaaja, päähenkilö, apuhenkilö ja yleisö eli ryhmä (Aitolehti & Silvola 2008, 14–15).

Morenolaisen lähestymistavan mukanaan tuoma vakava leikillisuus (vrt. ”serious gaming”) ja spontaanisuus on tuotu esiin myös uudemmassa motivaatiopsykologiassa (Uusitalo-Malmivaara 2014, 24). Myös tätä näkökulmaa haluttiin pitää esillä valmennuksissa.

Motivaatio ja sitoutuminen. Motivaatio liittyy toiminnassa ja intentioissa ilmevään energiaan, suuntautumiseen ja sitoutumiseen. Motivaatio tuottaa toimintaa. Siksi se on kiinnostava ilmiö yhtä hyvin pedagogiikassa, kehittämistyössä kuin johtamisessakin. Uusimmat motivaatiopsykologian, positiivisen psykologian, neurotieteen ja mielenfilosofian tutkimukset kertovat hauskuuden ja leikin olevan keskeisiä asioita tehokkaan työskentelyn ja oppimisen kannalta. Myös sitoutuminen, sisäinen motivaatio ja työn imu (flow) ovat avaimia kestävien oppimiskokemusten luomisessa, uusien taitojen omaksumisessa ja ymmärtämisessä. (Hakanen 2014; Järvilehto 2014a; Järvilehto 2014b; Martela & Järnke 2014.) Neurologiset tutkimukset ovat osoittaneet hermoratojen muovautuvan tehokkaimmin, kun oppijat ovat innostuneita ja sitoutuneita oppimaan (Järvilehto 2014a, 18).

Ryan & Deci (2000) luoman itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, joiden täytyminen tukee ihmisen kehittymistä optimaalisesti. Nämä perustarpeet ovat autonomia (autonomy), osaaminen (competence) ja yhteenkuuluvuus (relatedness). Järvilehto (2014b) on kuvannut hyvän työelämän ehtoja edellä mainittuun itseohjautuvuusteoriaan viitaten. Järvilehto käyttää työelämän perustarpeita sanoilla vapaus, virtaus ja vastuu. Vapaus tarkoittaa mahdollisuutta toimia työssä itseohjautuvasti, hyväksyä tunteet ja vaikuttaa oman työnsä ja kehittämiseen. Virtaus viittaa kykyyn ja mahdollisuuteen saada aikaan asioita. Se edellyttää riittävää osaamista ja uuden oppimista sekä hallinnantunnetta niin tiedollisesti kuin toiminnallisestikin. Vastuu viittaa ihmisen tarpeeseen toimia yhteisen hyvän edistämiseksi ja kokea työnsä merkitykselliseksi toisille ihmisille ja laajemmalle yhteisölle. Vapaus, virtaus ja vastuu yhdessä muodostavat hyvinvoinnin ja tuottavuuden tukipilarit. Motivaation edistämisessä huomio tulee kohdistaa kaikkiin kolmeen osatekijään: yksilöön (vapaus), toimintaan (virtaus) ja systeemiin (yhteisö). (Järvilehto 2014b, 366–381.)

Trialoginen oppiminen. Trialoginen oppiminen on lähestymistapa oppimiseen, jonka taustalla ovat mm. tutkivan oppimisen malli ja ajatus oppimisesta uuden luomisena. Sen vastakohtana voidaan nähdä oppiminen yksilön "päässä" tapahtuvana tiedon hankintana tai yhteisöön kasvamisena. Trialogisessa oppimi-

sessä korostuu uuden ulkoisen tuotoksen yhdessä tapahtuva kehittäminen. "Trialogi" muodostuu kehittämisen kohteen, siihen tarvittavien käsitteellisten ja materiaalisten (esim. teknologia) välineiden sekä niitä käyttävän yhteisön muodostamasta kokonaisuudesta. (Paavola & Hakkarainen 2008, 26.) Ulkoinen uusi tuotos voi olla esimerkiksi uusia käsitteitä, käytäntöjä, tuotteita tai palveluita. Oppimista voi tapahtua yksin, yhdessä ja käytännössä, ja se on tutkivaa, kehitävää ja yhteistoiminnallista. (Paavola & Hakkarainen 2008, 6.) Kyse ei ole vain pedagogisesta mallista, vaan tietystä lähestymistavasta yhteisölliseen oppimiseen, jossa korostetaan paitsi ulkoisten tuotosten kehittelyä myös työskentelyä tukevien (käsitteellisten, teknologisten) välineiden merkitystä (Paavola 2012, 2). Paavola (2012, 3–6) on kuvannut trialogisen oppimisen suunnitteluperiaatteet viiden vaiheen kautta: 1) Toiminnan organisoiminen yhteisesti kehitettävien kohteiden ympärille. 2) Henkilökohtaisen ja sosiaalisen tason yhteyden ja toimijuuden tukeminen pitkäjänteisen tiedonluomisen ja -kehittelyn prosessien edistäminen. 3) Asioiden kehittäminen eri tiedon muotojen (hiljainen tieto, käytännöt, käsitteellistäminen) vuorovaikutusta ja reflektointia tukemalla. 4) Tietokäytäntöjen "ristipölytys" eri kontekstien ja yhteisöjen välillä. 5) Joustavat työvälineet tukemaan trialogista oppimista.

Pilottivalmennuksissa edellä kuvattu tarkoitti sitä, että pilottiryhmä valitsi yhteiset kehittämiskohteet ja työskentely organisoitiin prosessiksi, jonka aikana hyödynnettiin erilaisia tiedon muotoja, kuten esimerkiksi hiljaisen tiedon käsitteellistämistä ja käytäntöjen dokumentointia. Osallistujat tulivat eri yksiköistä ja toimintaympäristöistä, jolloin ylitettiin ammatillisia ja yksiköiden välisiä rajoja. Kehittämisen tuloksena oli konkreettinen ja käytännöllinen muutos, uusi toimintamalli, ohjelma tai suunnitelma. Kehittämisessä myös kokemusten ja tunteiden näkökulma huomioitiin. Kun kehittelyyn osallistui eri yksiköissä, toimialoilla ja työuran eri vaiheissa olevia henkilöitä, eri kontekstien ja kokemushistorioiden luoma erilaisuus oli mahdollista hyödyntää. Käsitteellisiä välineitä tarjosivat esimerkiksi valmennuksessa käytetty kirjallisuus, "tietoiskut" ja asiantuntijaluennot sekä hankkeen tarjoamat seminaarit.

7.3 Pilottivalmennusten hyvät käytännöt

Hyvän käytännön osoittaminen perustuu arvioituun, analysoituun ja vertailtuun tietoon todennetusta käytännöstä. Hyvän käytännön on oltava tuloksellista ja toimivaksi osoitettua. (Aro ym. 2004, 18.) Hyvät käytännöt edellyttävät testaamista, toisin sanoen arviointi- ja palautetiedon hankkimista ja sen hyödyntämistä kehittämissä.

Palautetietoa moninaisuuden johtamisen pilottivalmennuksista oli hankittu Ikä 3.0 -hankkeen puitteissa osallistujien itsearviointin muodossa. Seuraavassa esittelen hankitun palautetiedon analyysin tuloksena muodostetut valmennusten hyvät käytännöt tuloksellisuuden ja toimivuuden näkökulmasta tarkasteltuna.

7.3.1 Pilottivalmennusten tuloksellisuus

Jokainen ryhmä nosti pilottivalmennusten kehittämiskohteet oman organisaationsa ja työyksiköidensä tarpeiden pohjalta. Kehittämiskohteita eri valmennuksissa nousi yhdeksän erilaista, joissa jokaisessa saavutettiin myös tuloksia. Moninaisuuden johtamisen kehittämiskohteet ja tulokset pilottivalmennuksissa on esitetty liitteessä 5. Yhdeksän ennalta määritellyn kehittämiskohteen (johtamisosaaminen, kehityskeskustelut, jne.) lisäksi osallistujat toivat loppuarvioinnissa esiin valmennuksen tuloksia, jotka eivät suoraan liittyneet ennalta asetettuihin kehittämiskohteisiin. Nämä on merkitty taulukossa kaksi nimellä ”ennakoimattomat tulokset”.

Kaikissa kehittämiskohteissa oli osallistujien mukaan tapahtunut edistymistä. Eniten mainintoja tuli johtamisosaamisen kehittymisestä. Tämä tulos lienee melko luonnollista, sillä johtamisosaaminen liittyy monin tavoin myös muiden kehittämiskohteiden kanssa työskentelyyn. Kaikissa pilottiryhmissä tietoisuus moninaisuuden johtamisesta oli vahvistunut selvästi. Myös ymmärrys yksilöllisestä johtamisesta oli laajentunut ja sitoutuminen sen kehittämiseen oli vahvistunut. Moninaisuuden johtaminen ymmärrettiin aiempaa selkeämmin osana ”normaalia” johtamista. Osallistujat tiedostivat valmennuksen päätyttyä entistä

paremmin johtamisen merkitystä työyhteisössä, tunnistivat erilaisia johtamistyy-
lejä ja olivat tietoisempia omasta yksilöllisestä johtamistyylistään. Osallistujat
kokivat saaneensa uusia menetelmiä omaan esimies- ja johtamistyöhönsä siir-
tämällä valmennuksessa käytettyjä monipuolisia dialogisia, osallistavia ja toi-
minnallisia menetelmiä omaan työhönsä työkaluiksi. Myös tunteiden merkityk-
sen parempi ymmärtäminen johtamisessa tuli esiin koettuna muutoksena.

Palkitsemisjärjestelmän kehittämistyössä uutta oivallusta nosti työntekijöiden
näkökulman esille nostaminen. Huomattiin, että runsaatkaan henkilöstöedut ei-
vät näyttäytyneet yhtä merkityksellisinä henkilöstön motivaation, sitoutumisen ja
palkitsemisen näkökulmasta verrattuna aineettomaan palkitsemiseen. Tämä tie-
to auttoi ryhmää suuntaamaan palkitsemisjärjestelmän kehittämistä organisaa-
tiossa aiempaa vahvemmin juuri aineettoman palkitsemisen vahvistamiseen.

Osa kehittämiskohteista sai ikään kuin alkusysäyksen piloteissa, ja työ jatkui pi-
lottien ulkopuolella tuloksellisesti. Esimerkiksi kehityskeskustelujen kehittäminen
vaati aikaa prosessointiin enemmän kuin pilottien sisällä oli mahdollista tehdä,
ja ryhmä jatkoi työskentelyä aiheen parissa aktiivisesti pilotin ulkopuolella ja sen
rinnalla. Myös tieto- ja viestintätekniisen osaamisen kehittäminen jatkui organi-
saatiossa itsenäisesti valmennusprosessissa hankitun tiedon pohjalta. Kolman-
tena esimerkkinä valmennuksessa tuotetuista uusista ”kehittämissysäyksistä”
on työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävä yhteistyö työterveyshuollon kanssa,
jossa pilotin sisällä ideoitiin tapahtuma, mutta idean täytäntöönpano eli yksikkö-
rajat ylittävän hyvinvointi-iltapäivän toteutus tapahtui pilotin ulkopuolella.

Ns. ennakoimattomat tulokset piloteissa liittyivät prosessin aikana syntyneiden
uusien yhteistyön mahdollisuuksien avautumiseen sekä koettuun voimaantumi-
seen valmennuksissa. Valmennusten nähtiin vahvistaneen myös tiimi-
osaamista.

Aivan kaikkien kohdalla valmennus ei kuitenkaan onnistunut tuottamaan odotet-
tuja tuloksia. Kyse saattoi olla vaikeudesta hahmottaa valmennuksen realistisia
mahdollisuuksia ratkaista nopeasti työpaikan ongelmia (vrt. Alasoini 2011b).

7.3.2 Pilottivalmennusten toimivuus

Osallistujien kokemukset valmennusten toimivuudesta voidaan analyysin pohjalta tiivistää kuuteen teemaan, jotka ovat 1) monipuoliset osallistamisen menetelmät, 2) valmennusten mielekkyys, 3) dialogisuus uuden avaajana, 4) avoin ja innostava ilmapiiri, 5) valmennusten toteutuspaikan soveltuvuus sekä 6) osallistumista vaikeuttavat tekijät. Yhteenveto valmennusten toimivuudesta on esitetty liitteessä 6.

Monipuoliset osallistamisen menetelmät. Osallistujien mukaan valmennusmenetelmiä käytettiin monipuolisesti, vaihtelevasti ja osallistavasti. Menetelmät nostivat esiin voimaantumisen, palkitsevuuden, innostuksen, osallisuuden ja luovuuden vapautumisen kokemuksia. Niiden koettiin tukeneen keskittymistä ja virittymistä eri aiheisiin miellyttävällä tavalla, mutta samalla menetelmät haastoivat myös kyseenalaistamiseen ja uusien näkökulmien avaamiseen. Menetelmien avulla voitiin liittää käsiteltävät aiheet ratkaisukeskeisesti arjen työn haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Käytettyjä erilaisia menetelmiä, kuten kävelykonferenssia, kirjallisuutta, välitehtäviä, harjoituksia ja asiantuntijaluentoja pidettiin tarkoituksenmukaisina ja toimivina. Menetelmien monipuolisuus ja poikkeavuus aiemmin koetuista perinteisistä ja tutummista oppimis- ja kehittämismenetelmistä koettiin virkistävänä ja innostavana, sekä aktiivista läsnäoloa vahvistavana, mutta osin myös haasteellisina. Erityisesti dialogisuuden koettiin antaneen merkityksellistä lisäarvoa kehittämistyölle mutta myös hyvää kokemusta dialogisuuden soveltamiseen omassa johtamistyössä. Valmennustapaamisista kirjoitettujen ja kaikille jaettujen muistioiden katsottiin toimineen hyvänä tukimateriaalina. Mainintaa toimimattomista menetelmistä ei noussut esiin aineistossa.

Kouluttajien asiakaslähtöinen, joustava eteneminen ryhmää kuunnellen, osaaaminen sekä luova ja innostava ote nostettiin esiin valmennusprosessia edistäneinä tekijöinä. Tämä saattoi liittyä monipuolisesti osallistavien menetelmien käyttöön.

Valmennusten mielekkyys. Osallistujat olivat tyytyväisiä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja tulosten käytännöllisen hyödynnettävyyden johdosta. Työskentelyssä mielihyvää tuottivat kokemukset tehokkuudesta ja aikaansaamisesta. Mielekkyyttä työskentelyyn lisäsi osaltaan tieto kehittämistyön jatkumisesta myös valmennuksen päätyttyä tai sen rinnalla, sekä uuden oppimisen ja omien käytännöllisten toimintavalmiuksien kasvamisen tunnistaminen. Uusien ajatusten ja kokemusten hyödynnettävyys omassa työssä nähtiin valmennusten vahvuutena. Osallistujat pitivät tärkeänä, että valmennuksissa ei pyydetty tekemään ”ylimääräisiä tehtäviä”, vaan kaikki toiminta ja tehtävät liittyivät kiinteästi ja käytännöllisesti merkitykselliseksi koettuihin ja yhdessä sovittuihin kehittämis-tehtäviin.

Tavoitteiden ja tulosten konkreettisuus tuotiin esiin motivoivana ja työskentelyyn sitouttavana. Osallistujat toivat esiin valmennusten antaneen välitöntä tukea paitsi omaan työhön, mutta samalla sen nähtiin hyödyttäneen myös koko työyhteisöä.

Dialogisuus uuden avaajana. Valmennusten osallistujat arvostivat erityisesti avointa ja usein vilkasta keskustelua, jossa oli mahdollisuus ottaa etäisyyttä työasioihin tavalla, joka normaaleissa palaverikäytännöissä usein ei ole mahdollista. Dialogisen vuorovaikutuksen koettiin vahvistaneen ryhmän keskinäisen yhteyden ja yhteisöllisyyden kokemusta esimerkiksi silloin, kun näkemykset eri yksiköiden ja toimialojen samankaltaisista haasteista ja ratkaisumahdollisuuksista avautuivat osallistujille. Dialogissa syntyi myös uusia tulkintoja omasta esimiestyöstä ja työyhteisöstä. Osallistujat kokivat esimerkiksi oppineensa tunnistamaan johtamistyylien erilaisia variaatioita sekä omaa johtamistyyliään. Eri-laisten kokemusmaailmojen esiin tuominen, avoin ja luottamuksellinen tutkiminen yhdessä mahdollisti kokemusten uudenlaisen jäsentymisen, joka koettiin merkityksellisenä oppimisena.

Avoin ja innostava ilmapiiri. Dialogiselle keskustelulle loivat edellytyksiä osallistujien kokema avoimuus ryhmässä sekä siinä koettu luottamus ja tasavertaisuus. Toisaalta aito dialogisuus myös synnytti tällaisia kokemuksia. Osallistujat kuvasivat valmennustapaamisten ilmapiiriä ja omaa olotilaansa valmennuksissa

mm. tyytyväisyytenä, mielihyvinä, optimistisuutena, joskus myös yllättyneisyytenä ja ajoittain hämmentyneisyytenäkin. He kertoivat valmennustapaamisissa voimaantuneensa, virkistyneensä ja olleensa niihin hyvällä tavalla virittyneitä. Osallistujat kuvasivat valmennustapaamisten aikana kokeneensa iloa ja uteliaisuutta sekä kiinnostuneisuutta.

Valmennusten toteutuspaikan soveltuvuus. Toteutuspaikan osalta poistuminen välittömästi työympäristöstä koettiin työskentelyä rauhoittavaksi ja aktiivista osallistumista edistäväksi. Esimerkiksi ”kävelykonferenssi” luontopolulla, jonka aikana käsiteltiin suunnitellusti kirjallisuuteen pohjautuvaa ennakotehtävää, koettiin virkistävänä ja toimivana tapana tämän tyyppisessä tehtävässä. Myös muissa ei-muodollisissa, ei-tyypillisiin kokouskäytäntöihin liittyvissä ja monimuotoiseen toimintaan soveltuvissa tiloissa työskentely koettiin hyväksi. Tällaisia olivat esimerkiksi erilaiset koulutustiloiksi vuokrattavat tilat ravitsemus- ja majointuspalveluja tarjoavilta tahoilta, mutta myös sellaiset modernit koulutustilat, joissa tilojen muunneltavuus ja helppokäyttöisyys olivat mahdollisia. Työskentely välittömästi työpaikan yhteydessä helpotti ja nopeutti siirtymistä valmennuspaikkaan, mutta samalla sen koettiin vaikeuttavan keskittymistä ja irtaantumista normaaleista työtehtävistä.

Osallistumista vaikeuttavat tekijät. Työskentelyä häiritsivät toisinaan osallistujien rinnakkaiset, välittömästi huomiota vaativat työtehtävät. Joidenkin osallistujien ajoittainen puuttuminen ryhmästä saattoi heikentää työskentelyn mielekkyyttä ja tehokkuutta. Tietoisuus valmennustapaamisten aikana kasaantuvista töistä saattoi painaa mieltä ja vaikuttaa keskittymiseen. Kaikille osallistujille valmennus ei vastannut riittävästi heille ehkä kaikkein tärkeimpiin ja ajankohtaisimpiin kysymyksiin, mikä heikensi heidän motivaatiotaan osallistua. Motivaatioon vaikutti myös joidenkin kohdalla valmennuksen teemojen moniulotteisuus, jolloin valmennuksen tarkoitusta oli vaikea hahmottaa välittömästi.

7.4 Moninaisuuden johtamisen valmennusmalli

Tausta. Miten ihmisten yksilöllisyys saadaan nostettua työyhteisön ja organisaation voimavaraksi? Miten oikeudenmukaisuutta toteutetaan moninaisessa työyhteisössä, jossa työhyvinvoinnin edellytykset ovat jokaisella hieman erilaiset? Miten luodaan työkuultuuria, jossa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, kehittyä siinä ja tuntea työnsä hallintaa? Mm. näihin kysymyksiin etsitään vastauksia ja näkökulmia moninaisuuden johtamisen valmennuksessa.

Moninaisuudella viitataan tässä organisaation henkilöstön, asiakaskunnan ja muiden sidosryhmien erilaisiin taustoihin, osaamiseen ja ominaisuuksiin, jotka ovat organisaation tavoitteiden näkökulmasta merkityksellisiä.

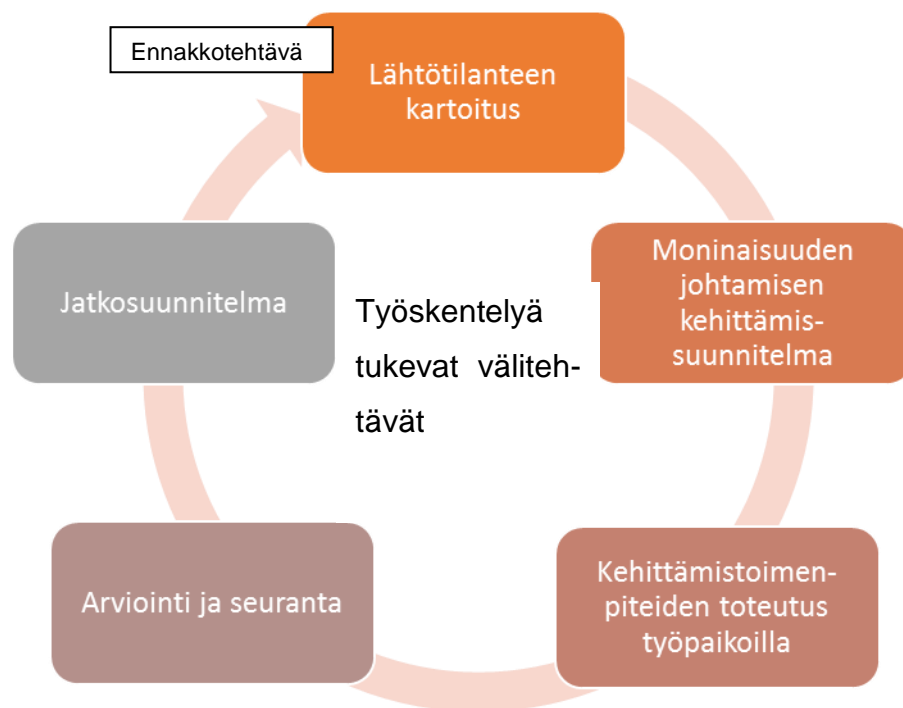
Mitä hyötyä organisaatiolle on valmennuksesta? Moninaisuus voi vahvistaa organisaation inhimillistä pääomaa, markkina-asemaa ja yritysimagea. Moninaisuutta arvostavat organisaatiot houkuttelevat kyvykkäitä työntekijöitä hakeutumaan ja pysymään organisaation palveluksessa. Huonosti johdettuna moninaisuus voi vahingoittaa organisaatiota monella tavalla. Moninaisuus hyvin johdettuna lisää työyhteisön hyvinvointia, innovatiivisuutta ja luovuutta sekä vahvistaa henkilöstön motivaatiota ja tiimityön tehokkuutta.

Kenelle valmennus soveltuu? Valmennus soveltuu johto- esimies- päällikkötehtävissä tai vastaavassa asemassa työskenteleville henkilöille, sekä muille moninaisuuden johtamisen haasteita työssään kohtaaville (esimerkiksi työterveys-, työsuojelu-, luottamushenkilöt). Moninaisuuden johtamiselle haasteita voivat asettaa esimerkiksi henkilöstön eri-ikäisyys, sukupolvi- ja sukupuolijakauma, henkilöstön eläköityminen ja tarve osaamisen säilyttämiseen organisaatiossa, uusien työntekijöiden rekrytointi ja kyvykkäiden työntekijöiden pitäminen työsuhteessa, sekä erilaisten kielitaustojen ja kulttuurien moninaisuus työyhteisössä, asiakaskunnassa tai sidosryhmissä.

Valmennuksen tavoitteet ja eteneminen. Tavoitteena ovat kehittyneet valmiudet moninaisuuden johtamisessa siten, että työyhteisön moninaisuus palvelee organisaation tavoitteita ja työyhteisön hyvinvointia. Valmennuksen jälkeen osallistujat

- tunnistavat organisaation strategian kannalta merkitykselliset moninaisuuden ulottuvuudet ja moninaisuuden johtamisen haasteet omassa työyhteisössään / organisaatiossaan / sidosryhmissään
- ovat toteuttaneet moninaisuuden johtamisen kehittämistyön valitsemillaan johtamisen osa-alueilla omalla työpaikallaan
- pystyvät seuraamaan ja arvioimaan moninaisuuden kehittymistä organisaatiossaan tai yksikössään sekä kehittämään sen moninaisuuden johtamista

Valmennusten aikana osallistujat kartoittavat moninaisuusosaamista, suunnittelevat ja toteuttavat moninaisuusosaamista edistävän kehittämistyön omalla työpaikallaan sekä arvioivat sen vaikutuksia ja mahdollisesti tarvittavia jatkotoimenpiteitä omassa organisaatiossaan. Ryhmän kanssa sovitaan työskentelyä tukevista välitehtävistä, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista. Valmennuksen eteneminen on kuvattu kuviossa 6.

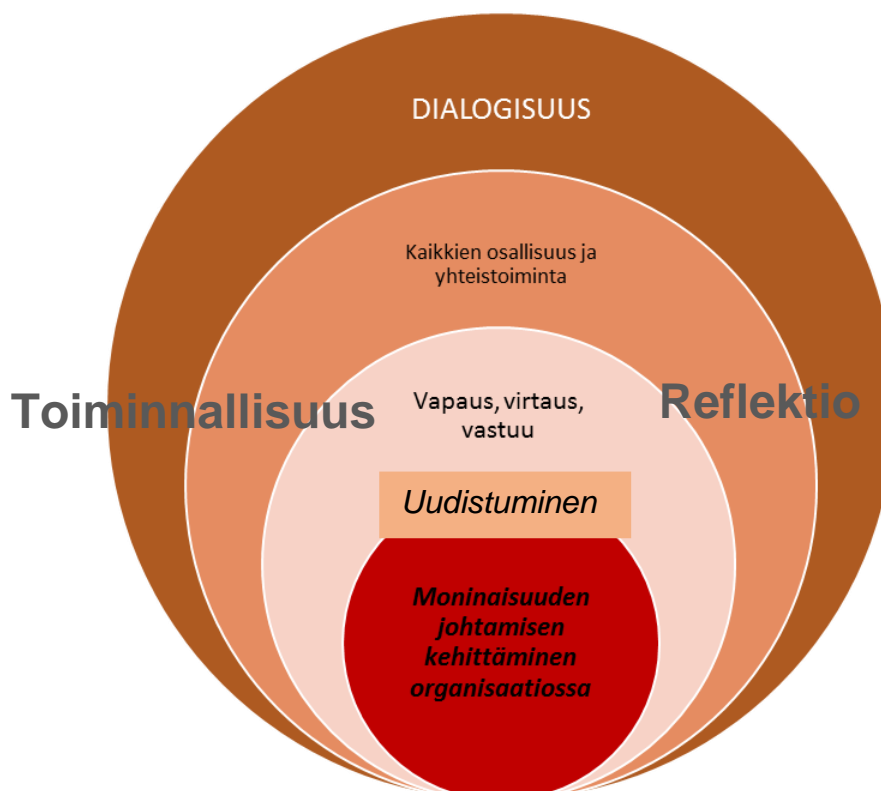


Kuvio 6. Moninaisuuden johtamisen valmennuksen eteneminen.

Valmennuksen sisällöt.

- Millaista moninaisuutta organisaatiossa tarvitaan? Moninaisuuden suhde organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Alkukartoitus omassa työpaikassa.
- Moninaisuuden tuomien jännitteiden ja voimavarojen tunnistaminen. Moninaisuuden kulttuuria tukevat toimenpiteet. Suunnittelu ja toteutus. Kehittämiskohteet tarkennetaan osallistujaryhmän ja heidän edustamiensa työpaikkojen ja organisaatioiden tarpeiden pohjalta.
- Kehittämistoimenpiteiden arviointi. Jatkosuunnitelman laatiminen.

Valmennuksen työskentelymenetelmät. Työskentelyn lähtökohtana ovat moninaisuuden johtamisen kehittämiskohteet organisaatiossa. Valmennusmenetelmien avulla tuetaan osallistujien motivaatiota ja sitoutumista vahvistamalla vapauden, virtauksen ja vastuun kokemusta. Työskentely perustuu kaikkien tasavertaiseen osallisuuteen ja yhteistoiminnallisuuteen.



Kuvio 7. Moninaisuuden johtamisen valmennuksen menetelmälliset lähtökohdat.

Työskentelyssä toiminnallisuus ja reflektiivisyys ohjaavat tuottamaan uusia ratkaisuja ja konkreettisia tuotoksia moninaisuuden johtamiseen. Osallistujien erilaiset taustat, kokemukset ja moninainen asiantuntemus synnyttävät dialogisessa kohtaamisessa hedelmällisen ja innovatiivisen oppimisverkoston. (Kuvio 6.)

Valmentajan tehtävänä on toimia valmennusryhmän ohjaajana ja koordinoijana. Valmentaja edistää ryhmän keskinäistä työskentelyä edellä kuvatuin menetelmin yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Varsinainen moninaisuuden johtamisen kehittämistyö toteutetaan osallistujien toimesta heidän omissa toimintaympäristöissään.

Valmennusten arviointi. Valmennuksen päätteeksi osallistujat arvioivat valmennuksen tavoitteiden saavuttamista esimerkiksi oman toimintansa, johtamiskäytäntöjen, organisaation tavoitteiden tai työyhteisön näkökulmasta. Arviointia varten osallistujat hankkivat palautetta eri tahoilta, kuten johdolta, esimiehiltä, työntekijöiltä, asiakkailta tai sidosryhmiltä. Valmennuksen toteuttava taho kerää valmennuksesta päätteeksi osallistujilta (asiakkailta) palautteen, jossa arvioidaan valmennusprosessia, asiantuntijuuden sekä osaamisen kehittymistä valmennuksen aikana sekä mahdollisuuksien mukaan valmennusten vaikuttavuutta työpaikalla.

8 Pohdinta

Opinnäytetyöni perustuu ajatukseen, jonka mukaan moninaisuuden johtamista tarvitaan, koska ihmiset ovat erilaisia ja he tarvitsevat erilaisia asioita menestyäkseen ja voidakseen hyvin työssä ja vapaa-aikana (Ollila 2014). Tutkimusten mukaan kaikenlainen moninaisuus organisaatiossa voi olla joko haitaksi tai hyödyksi, eikä moninaisuutta voida pitää itsetarkoituksena sinänsä. Kuitenkin moninaisuus voi johtaa parempaan työhyvinvointiin ja organisaation menestykseen, jos henkilöstöhallinnon toimenpiteillä mahdollistetaan tehokas moninaisuuden johtaminen (Guillame ym. 2013). Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että onnistunut monimuotoisuus-strategia tulee kohdistaa kulttuuriseen muutokseen,

jossa tavoitteena on ketään syrjimätön ja erilaisuuden (diversity) hyväksyvä ja sitä hyödyntävä työympäristö (Guillame ym. 2013).

8.1 Opinnäytetyön tulosten arviointi

Opinnäytetyöni päätavoitteena oli luoda moninaisuuden johtamisen valmennusmalli, joka voidaan tarjota Karelia-ammattikorkeakoulun asiantuntijapalveluna. Valmennusmallin kehittämistä varten olen kuvannut Ikä 3.0 hankkeessa (Ikä 3.0. – Ikäjohtamisen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämisessä ja työurien pidentämisessä 2013) vuosina 2013 – 2015 toteutettujen valmennuspilottien toteutuksen ja niiden menetelmälliset lähtökohdat. Pilottivalmennusten osallistujat tarjosivat hyvin monipuolisen ja rikkaan lähtökohdan opinnäytetyössäni tapahtuneelle kehittämistyölle. Valmennusten toteutuksen näkökulmasta ryhmien sisäinen moninaisuus näyttäytyi niiden toimintaa rikastuttavana ja uutta luovaa dialogia eteenpäin vievänä voimana. Ryhmien välinen moninaisuus ja niiden monialaisuus puolestaan tarjosivat hedelmällisen maaperän valmennusten kehittämislle.

Valmennusmallin rakentamista varten olen nostanut esiin pilottien hyvät käytännöt valmennusten tuloksellisuuden ja toimivuuden näkökulmasta. Opinnäytetyöni lopputuotoksena esitän Moninaisuuden johtamisen valmennuksen mallin, jossa on hyödynnetty sekä piloteista saatuja kokemuksia ja niistä esiin nostettuja hyviä käytäntöjä, että tietoperustassa esittämäni kirjallisuutta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyneen moninaisuuden johtamisen valmennuksen tavoitteena ovat kehittyneet valmiudet moninaisuuden johtamisessa siten, että olemassa oleva tai tavoiteltu moninaisuus palvelee parhaalla mahdollisella tavalla sekä organisaation tavoitteita, että työhyvinvointia. Valmennusmalli on komivaiheinen, mutta niin, että vaiheet voivat olla myös osittain rinnakkaisia. Ensivaiheessa osallistujat tunnistavat moninaisuuden lähtökohtia, ulottuvuuksia ja johtamisen haasteita omassa työyhteisössään, organisaatiossaan tai työyhteisössään (Jaatinen 2015a, 37; Keil ym. 2007; Sippola 2007, 28). Toisessa vaiheessa osallistujat suunnittelevat ja toteuttavat käytännöllisen kehittämistyön

omassa organisaatiossaan. Tässä vaiheessa kiinnitetään huomiota mm. siihen, miten moninaisuutta suosivalle myönteiselle ilmapiirille ja kulttuurille asetetaan selkeät tavoitteet organisaation kaikilla tasoilla. Guillame ym. (2013) mukaan on tärkeää arvioida, miten tavoitteet tuotetaan ja miten niistä sovitaan, miten haastavia tavoitteet ovat suhteessa realistisesti arvioituihin resursseihin ja miten niiden saavuttamista arvioidaan eri tasoilla (yksilö, tiimi, osasto, työpaikka, organisaatio, asiakkaat ja sidosryhmät). Myös työyhteisön osallistaminen tavalla tai toisella tässä vaiheessa saattaa tulla kysymykseen, jolloin kehittäminen kohdistuu paitsi johtamiskäytäntöihin, myös työyhteisöön, ja voidaan puhua moninaisuusosaamisesta (Visti ym. 2006). Pilottivalmennuksissa osallistujien motivaatiota vahvistivat havainnot siitä, että myös työyhteisössä tapahtui myönteisiä muutoksia.

Sisällöllisesti moninaisuuden johtamisen kehittämisellä voidaan tavoitella hyvin erilaisia asioita (Sammartino ym. 2002; Keil ym. 2007; Sippola 2007; Guillame ym. 2013; Matinheikki-Kokko 2015) ja toimenpiteet voidaan kohdistaa organisaation toiminnan kannalta eri osa-alueille, kuten pilottivalmennuksissa tapahtui. Valmennuksen kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet tulisi määritellä aina tapauskohtaisesti osallistujien ja heidän organisaatioidensa tarpeiden pohjalta. Kolmas ja viimeinen vaihe valmennuksessa on kehittämistyön tulosten ylläpitämisen varmistaminen organisaation eri tasoilla (Keil ym. 2007). Tähän liittyvät myös mahdollisten vaikutusten seuranta ja arviointi esimerkiksi työhyvinvointia, ilmapiiriä, tiimien toimivuutta ja suorituksia arvioiden. Valmennuspiloteissa edistymisen arviointi tapahtui prosessin eri vaiheissa osallistujien itsearviointina sekä kirjallisin että dialogisin suullisin menetelmin. Niiden avulla saatiin tietoa valmennus- ja kehittämisprosessista. Vaikka näin saatiin paljon hyödyllistä tietoa valmennusprosessista ja sen tuloksista, tuloksia ja vaikuttavuutta olisi hyödyllistä arvioida myös objektiivisemmin menetelmin ja useammasta eri näkökulmasta.

Moninaisuuden johtamisen valmennuksen ajallinen eteneminen sovitaan kunkin osallistujaryhmän ja heidän organisaationsa tavoitteiden ja työyhteisöjensä tarpeiden pohjalta. Pilottivalmennuksissa kokeiltiin eri tyyppisiä prosesseja (intensiivisempi ja pidempiaikainen). Molemmissa oli hyvät puolensa, ja prosessin in-

tensiivisyys tulisikin pilottivalmennuksista saadun kokemuksen pohjalta sovittaa ennen kaikkea valmennuksen tavoitteisiin tapauskohtaisesti. Asiantuntijapalveluja tarjoavan ammattikorkeakoulun kannalta systemaattisen palautetiedon hankkiminen ja hyödyntäminen valmennuksista on edellytyksenä koulutuspalvelutuotteen jatkuvalla kehittämiselle.

Kouluttajan roolia ja tehtäviä Moninaisuuden johtamisen valmennusmallissa ohjaavat yleiset valmennukselliset periaatteet (Clegg ym. 2011, 139–147). Pilo-teissa menetelmällisiä tarkennuksia valmennuksen viitekehykseen haettiin yhteistoiminnallisuudesta (Häkkinen & Arvaja 1999 2–5; Paloniemi ym. 2011, 25–26), dialogisuudesta (Burbules 1990; Isaacs 2001), kriittisestä reflektiosta (Mezirow 1995a) ja dialogisesta oppimisesta (Paavola 2012; Paavola & Hakkarainen 2008) sekä uusimmasta motivaatiopsykologiasta (Järvilehto 2014b; Kumpulainen ym. 2014; Martela & Jarenko 2014). Yhteistä näissä kaikissa edellä mainituissa on ennen kaikkea laadukkaan vuorovaikutuksen korostaminen uutta luovassa toiminnassa ja oppimisessa. Ihmisten väliset vastavuoroiset suhteet nähdään toimintaa ohjaavina ja uusia merkitysperspektiivejä luovina ja näin lisäarvoa kehittämistyölle tuottavina. Dialogisuus ja yhteistoiminnallisuus osoittautuivatkin valmennusten kantaviksi periaatteiksi. Onnismaan (2013, 29–34) mukaan dialogisuudessa on kyse merkittävästä uudenlaisesta asiantuntijuutta rakentavasta työelämätaidosta. Johtamisvalmennuksessa sen paikkaa puolustaa lisäksi myös dialogisuuden näkeminen tuoreena lähestymistapana johtamiseen (Juuti 2013; Syvänen ym. 2012). Osallistujien palautteessa tuli hyvin selkeästi esiin dialogisen vuorovaikutuksen merkitys esimerkiksi uusien näkökulmien avaamisessa johtamistyöstä, työyhteisöstä sekä uusista yhteistyön mahdollisuuksista. Yhteistoiminnallisuus (kollaboraatio, Paloniemi ym. 2011, 25–26) tarkoitti pilottivalmennusten toteutuksessa mm. vastuun jakamista, tasavertaista mahdollisuutta vaikuttaa sekä yhteistä sopimista. Palautteen mukaan tässä myös onnistuttiin. Kaikkien osallisuus ja toiminnallisuus toivat työskenteilyyn vaihtelevuutta, innostivat, herättivät iloa ja virittivät luovuutta.

Moninaisuuden johtamisen valmennusmallissa hyödynnetään kaikkien osallisuuden ja kokemuksellisuuden nojaavia toiminnallisia menetelmiä, joiden teoreettinen tausta on tässä nostettu morenolaisesta psykodraamasta (Aitolehti &

Silvola 2008). Pilottien palautteissa toiminnallisuuden nähtiin mm. vahvistaneen kaikkien osallisuutta. Toiminnallisten menetelmien arvioitiin voimauttavan ja innostavan mutta samalla ne koettiin myös haastavaksi ja silti palkitsevaksi työskentelytavoiksi.

Moninaisuuden johtamisen kehittäminen liittyy ennen kaikkea kulttuurin ja asenteiden johtamiseen (Keil ym. 2007; Guillame ym. 2013; Jaatinen 2015a). Valmennusmallissa kouluttajan toimintaa ja valmennusten toteutusta ohjaavat edellä mainittujen menetelmällisten lähtökohtien lisäksi positiivisen psykologian tuottama tieto ihmisen sisäisen motivaation syntymisen ja psykologisen pääoman tukemisesta (Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Rauhala ym. 2013; Uusitalo-Malmivaara 2014). Tämä tarkoittaa valmentajan toiminnassa mm. tarkkaa osallistujien kuuntelua ja huomioimista sekä joustavuutta. Osallistujien palautteissa nämä seikat tulivat esiin valmennusten toimivuutta edistäneinä tekijöinä.

Kriittisen reflektion kautta pyritään merkitysten (tai laajemmin merkitysperspektiivien) ja sitä kautta toiminnan muutokseen eri konteksteissa (Mezirow 1995b, 17–38). Dialogisuus puolestaan liittyy siihen tapaa, miten merkitysten muutos tapahtuu erilaisten näkökulmien kohtaamisessa (Gadamer 1999). Molemmissa tarvitaan tiettyä etäisyyden ottamista siihen, miten asia itselle välittömästi näyttyy. Kriittistä reflektiota näyttivät valmennuksessa tukevan ainakin kaksi seikkaa. Toisaalta toiminnalliset menetelmät auttoivat näkemään asioita uudesta näkökulmasta mutta kuitenkin omassa kokemuksessa elettyinä. Tämä saattoi tapahtua esimerkiksi erilaisten roolien tai kuvitteellisten tilanteiden kokemuksellisen ja reflektiivisen tutkimisen kautta. Toisaalta etäisyyden ottamista saattoi tukea omalta osaltaan aivan konkreettisesti myös valmennuksen toteutuspaikka silloin, kun se mahdollisti irtautumisen työympäristöstä. Osallistujat näkivät viimeksi mainitun tärkeänä juuri etäisyyden saamisen kannalta, joka saattoi osaltaan auttaa näkemään ja kyseenalaistamaan totuttuja tapoja ajatella ja toimia arjessa.

Toiminnallisten menetelmien soveltaminen vaatii kouluttajalta runsaasti mielikuvitusta, rohkeutta, avoimuutta, vahvaa myönteisyyttä, hienotunteisuutta ja herkkyyttä sekä taitoa kohdata ja hallita yllättäviäkin tilanteita. Toiminnallisuus haas-

taa osallistujat tavalla, joka edellyttää myös heiltä rohkeutta ja ennen kaikkea ympäristöä, jossa heittäytyminen tuntemattomaan on turvallista ja ”epäonnistuminen” ja keskeneräisyys sallittua. Ohjaajan on syytä huomioida, että toiminnalliset menetelmät voivat olla joillekin ryhmässä ennen kokemattomia. Toiminnallisten menetelmien hyödyntämisessä on myös tarkkaan punnittava niiden kulloinenkin tarkoitus. Ne eivät saa olla itsetarkoitus sinänsä. Palaute toiminnallisista ja osallistavista menetelmistä valmennuksissa oli myönteistä ehkä juuri niiden haastavuuden ja läsnäoloa vahvistavan luonteen vuoksi.

Motivaation ja sitoutumisen syntymiseen liittyvät tekijät voidaan Martelan (2015 76–166), Järvilehdon (2014a; 2014b) sekä Martelan & Jarenkon (2014) mukaan tiivistää kolmeen tekijään: Sisäisen motivaation syntymiseen tarvitaan kokemus riittävästä autonomiasta, riittävä osaamisen ja hallinnantunne sekä kokemus oman työn merkityksellisyydestä laajemmalle yhteisölle ja toisille ihmisille. Näitä tekijöitä pilottien osallistujat olivat palautteiden mukaan tunnistaneet myös valmennuksissa. Valmennusten mielekkyyttä tukivat tulosten mukaan mm. kokemukset oman johtamisosaamisen kasvamisesta, valmennuksen hyödyllisyydestä paitsi itselle, myös työyhteisölle, tehokkuuden ja aikaansaamisen tunne sekä näkemys kehittämistyön jatkuvuudesta myös valmennusten ulkopuolella.

Palautteissa tuli esiin myös valmennuksiin osallistumista vaikeuttaneita tekijöitä, joista ehkä merkittävimpana mainittiin rinnakkaiset työtehtävät. Myös silloin, kun osallistuminen valmennukseen ei perustunut omaan valintaan, sitoutuminen saattoi olla heikkoa. Onkin hyvin tärkeää valmennuksen aloitusvaiheessa antaa riittävästi tilaa ja aikaa odotusten ja mahdollisuuksien esiin tuomiselle ja realistisen kuvan muodostamiselle resurssien ja tavoitteiden tasapainosta, kuten myös Keil ym. (2007) ehdottavat.

Trialoginen oppiminen toi pilottivalmennuksiin vahvan painotuksen yhteistoiminnan tuloksena syntyvän uuden tuotoksen luomiselle. Yhteistyö organisoidaan tämän uuden tuotoksen ympärille. Tällaisia yhteistyötä organisoivia tuotoksia piloteissa olivat erilaiset dokumentoidut suunnitelmat, mallit ja linjaukset esimerkiksi perehdytykseen, henkilöstökoulutukseen, työhyvinvoinnin edistämiseen ja palkitsemiseen liittyen. Valmennusten vahva yhteys käytännön työhön nähtiin

palautteissa motivaatiota merkittävästi vahvistaneena ja saavutetut konkreettiset tulokset tuottivat tyydytystä ja onnistumisen kokemuksia.

Kun kyseessä on yhteistoiminnallinen (Häkkinen & Arvaja 1999) ja dialoginen (Isaacs 2001) oppimisverkostojen (Alasoini 2014), kuvaan kuuluu aina tietty ennakoimattomuus ja avoimuus. Piloteissa tämä ennakoimattomuus tuli esiin konkreettisella tavalla tuloksina, jotka saavutettiin sellaisilta osa-alueilta, joita ei piloteissa oltu asetettu lainkaan tavoitteeksi. Olen nimennyt nämä tulokset ”ennakoimattomiksi tuloksiksi”, joiden merkitys kuitenkin näyttäytyi tärkeänä valmennuksiin osallistujille. Tällaisina tuloksina osallistujat nostivat esiin oman voimaantumisen tunteen, vahvistuneet tiimi- ja yhteistyötaidot sekä uudenlaisten pysyvien yhteistyöfoorumien syntymisen.

Yhteenvedona valmennuspilottien tuloksellisuudesta ja toimivuudesta voidaan sanoa, että saadut tulokset piloteista osoittavat valittujen menetelmällisten lähtökohtien keskinäistä yhteensopivuutta. Valmennusmenetelmät soveltuivat tuloksellisten pilottivalmennusprosessien toteuttamiseen moninaisuuden johtamisen kehittämisessä eri toimialoja edustaneissa neljässä ryhmässä.

Moninaisuuden johtamisen koulutus maamme korkeakouluissa on painottunut viime vuosiin saakka monikulttuurisuuden sekä iän ja sukupuolen näkökulmiin, mutta vain harvoin asiaa on tarkasteltu liiketoiminnan näkökulmasta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012), kuten EU-komissio suosittelee (European Commission 2016). Moninaisuuden johtamisen valmennusmallissa näkökulma moninaisuuden on sisällöltään lähtökohtaisesti väljä, jotta valmennus mahdollistaa moninaisuuden johtamisen tarkastelun kulloisenkin organisaation liiketoiminnan ja strategian kannalta merkityksellisimmiksi näkemistä näkökulmista.

8.2 Opinnäytetyön menetelmien arviointi

Opinnäytetyön lähestymistapana oli tutkimuksellinen kehittäminen (Toikka & Rantanen 2009; Ojasalo ym. 2014), joka ohjasi myös pilottien aikana tapahtuvaan kehittämistyön suunnitteluun ja muokkaukseen sekä tätä kehittämistyötä

palvelevaan tiedon hankintaan. Opinnäytetyön tuloksena olevaa valmennusmallia varten piloteista tuotettiin uutta tietoa valmennusten tuloksellisuudesta ja toimivuudesta. Tämä tieto hankittiin avoimien kysymysten ja ryhmäkeskustelujen avulla ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysia soveltaen (Tuomi & Sarajärvi 2006). Valmennusmallin saattamisessa siirrettävään ja jaettavaan formaattiin myöhempää käyttöä varten hyödynnettiin tuotteistamista (Aro ym. 2004; Valminen 2010). Tuotteistamisen tarve liittyi Karelia-ammattikorkeakoulun tarpeeseen uudistaa ja kehittää hyvinvointialan liiketoimintapalvelujaan strategia-kaudella 2016–2020 (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016b). Tässä opinnäytetyössä sisäisen tuotteistamisen (Aro ym. 2004; Valminen 2010) tuloksena on palvelutuote Moninaisuuden johtamisen valmennus, jossa on kuvattu valmennuksen tausta ja tarkoitus, tavoitteet ja sisällöt, kenelle valmennus soveltuu, toteutus ja arviointimenetelmät. Palveluformaatti on joustavasti sovitettavissa eri konteksteihin ja erilaisten ongelmien ratkaisuun (Parantainen 2008; Parantainen 2007).

Opinnäytetyön aineisto koostuu pilottien tuloksellisuuden ja toimivuuden arvioinnin osalta pääosin osallistujilta saadusta loppupalautteesta, joka saatiin kaikilta viimeiselle tapaamiskerralle osallistuneilta (86 % kaikista valmennuksiin osallistuneista). Aineistonhankintamenetelmänä käytettyjen ryhmäkeskustelujen osalta luotettavuutta olisi lisännyt keskustelujen nauhoitus sen sijaan, että niiden keskeiset kohdat nyt vain kirjattiin muistioihin. Neljän ryhmän palautekeskustelujen nauhoitusten litterointi ja analyysi eivät tämän opinnäytetyön resursien puitteissa kuitenkaan olleet mahdollisia.

Ryhmäkeskusteluna toteutettu loppuarviointi antoi hyödyllistä lisäselvennystä saatuihin kirjallisiin palautteisiin. Tällaista menettelyä voi suositella myös jatkoon vastaavissa tilanteissa. Kokonaisuutena erittäin myönteiseen palautteeseen sekä valmennusten tuloksellisuuden, että toimivuuden osalta saattoi osaltaan vaikuttaa se, että palautteen vastaanottajina toimivat valmennusprosessista vastanneet kouluttajat. Ulkopuoliselle henkilölle annettu palaute olisi saattanut muuttaa palautteen luonnetta jonkin verran.

Tässä opinnäytetyössä valmennusten tavoitteiden saavuttamista arvioitiin osallistujien kokemusten näkökulmasta ja peilaten asetettuihin tavoitteisiin. Tämän lisäksi valmennusten tavoitteiden saavuttamisen arviointimenetelminä olisi voinut käyttää myös objektiivisempia mittareita. Silloin on kuitenkin syytä huomioda mitattavien muutosten mahdollisesti vaatima pidempiaikainen interventiojakso, johon tämän opinnäytetyön piloteissa ei ollut mahdollisuutta. Sekä valmennusprosessin että kehittämistoimenpiteiden tuloksellisuuden seurantaan monipuolisin menetelmin kannattaa kuitenkin jatkossa kiinnittää huomiota. Esimerkiksi alkukyselyjen ja uusintakyselyjen tekeminen henkilöstölle tai asiakkaille voisi tuoda arvokasta lisätietoa valmennusten suuntaamisesta ja tuloksellisuudesta.

Opinnäytetyössäni tutkimusosuus on toteutettu laadulliseen tutkimusperinteesseen sisältyvän sisällönanalyysin menetelmää soveltaen. Tutkimuksen luotettavuus viittaa silloin sen vapauteen satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä (Varto 1992, 103–104). Analyysin luotettavuuden varmistamiseksi olen toteuttanut aineistolähtöisen sisällönanalyysin kiinnittäen huomiota etenemisen systemaattisuuteen ja johdonmukaisuuteen edetessäni alkuperäisistä ilmaisuista niiden ryhmittelyyn ja teemoitteluun (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110–115). Tulkintoja tehdessäni olen toistuvasti palannut alkuperäiseen aineistoon ja muokannut tulkintoja uudelleen kokonaiskuvan vähitellen selkeytyessä. Tiedostan, että tekemäni tulkinnat ovat omaan asemaani ja lähtökohtiini esimerkiksi projektipäällikönä, valmennusten kouluttajana ja kehittäjänä liittyvä rajallinen näkökulma tutkittuun asiaan (Varto 1992, 113), eivätkä tekemäni tulkinnat ole yleistettävissä. Tulkinnan tehtävänä Varton (1992, 101) mukaan on paljastaa tutkitusta ilmiöstä sellaista, joka mahdollistaa ilmiön tunnistamisen, selittämisen, ymmärtämisen ja mahdollisesti myös ennakkoinnin myös tutkittua ryhmää yleisemmällä tasolla (Varto 1992, 101). Tässä mielessä tutkimuksen luotettavuuden, johon kuuluvat mm. uskottavuus, siirrettävyys, vahvistettavuus (Tuomi & Sarajärvi 2006, 136–137), määrittelee lopulta lukija, joka voi parhaassa tapauksessa tunnistaa kuvatut ilmiöt myös muissa konteksteissa mahdollisiksi.

Opinnäytetyöni tulosten siirrettävyys liittyy moninaisuuden johtamisen valmennusmallin formaattiin asiantuntijapalvelujen palvelutuotteena eri kohderyhmille.

Moninaisuuden johtamisen valmennusmallissa luotu valmennusprosessin menetelmällinen kehys on siirrettävissä myös muihin asiakaslähtöisiin työelämän kehittämispalveluihin. Tähän mennessä menetelmällistä kehystä on sovellettu hyvin tuloksin moninaisuusosaamisen työyhteisövalmennuksissa sekä osin myös sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisällytettävän ikämoninaisuuden johtamisen verkkokurssin toteutuksessa.

8.3 Eettisyys ja jatkokehittämisaiheet

Olen tässä opinnäytetyössä pyrkinyt noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, joita ovat huolellisuus, kriittisyys, rehellisyys ja läpinäkyvyys (Tuomi & Sarajärvi 2006, 130). Pilottivalmennusten osallistujille selvitettiin valmennusten tarkoitus ja osallistuminen valmennuksiin ja niissä toteutettuun aineistonhankintaan perustui heidän suostumukseensa. Jokainen pilottiorganisaatio allekirjoitti myös sopimuksen valmennuksiin osallistumisesta Karelia-ammattikorkeakoulu Oy:n kanssa. Pilottien toteutuksen aikana korostettiin jokaisen mahdollisuutta osallistua tai olla osallistumatta työskentelyyn itse valitsemallaan tavalla. Osallistujien henkilökohtainen ja organisaatiokohtainen anonymiteetti on suojattu poistamalla opinnäytetyöstä henkilön tai organisaation tunnistamisen mahdollistava tieto. Hankittua aineistoa ei tulla käyttämään muihin tarkoituksiin.

Tässä opinnäytetyössä tuloksena on Moninaisuuden johtamisen valmennusmalli, jota varten tuotettiin tietoa moninaisuuden johtamisen pilottivalmennuksista sekä niiden toimivuudesta ja tuloksellisuudesta osallistujien näkökulmasta. Jatkossa valmennusten kehittämiseksi tarvitaan lisää tietoa siitä, miten ihmisiä arvioidaan, koulutetaan, rekrytoidaan, palkitaan, ylennetään, sitoutetaan ja osallistetaan moninaisuuden edistämiseksi. Tarpeeksi ei tiedetä myöskään siitä, miten työntekijät sosiaalistetaan yhteisöön, miten tiimit muodostetaan ja miten esimiehet omalla toiminnallaan, käyttäytymisellään ja asenteillaan voivat parhaiten vahvistaa moninaisuutta arvona ja toimintamuotona. (Guillame ym. 2013.) Olisi hyödyllistä ja kiinnostavaa tutkia ja olla yhteistyössä sellaisten organisaatioiden

kanssa, jotka ovat onnistuneet erityisen hyvin moninaisuuden johtamisessa ja sen hyödyntämisessä.

8.4 Oma oppimisprosessi

Opinnäytetyöni taustalla on parin vuoden mittainen tiivis jakso, jonka aikana opiskelin johtamista ja kehittämistä ja työskentelin projektipäällikkönä ja kouluttajana työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämiseen tähtäävässä hankkeessa samaan aikaan kun valmistelin tätä opinnäytetyötä moninaisuuden johtamisen valmentamisesta. Tämä kokonaispaketti on osoittautunut erittäin innostavaksi yhdistelmäksi käytäntöä ja teoriaa, jossa opiskelu ja työ ovat ruokkineet täysipainoisesti toisiaan. Toisaalta rajaamisen haaste on tullut vastaan toistuvasti tätä työtä tehdessäni. Monet moninaisuuden johtamisen ja valmennuksen aiheisiin tässä opinnäytetyössä liittyvät teemat olisi voinut nostaa jo yksinkin opinnäytetyön aiheeksi. Uudelleen vastaavaa työtä aloittaessani miettin sen rajaamista vielä tarkemmin.

Opinnäytetyöni on johtanut minut näkemään, kuinka paljon yhteyksiä löytyy kehittämisen, johtamisen ja pedagogiikan välillä. Se on herättänyt kysymään, milloin oppiminen päättyy ja alkaa kehittäminen, tai toisinpäin, ja miten johtaminen eroaa pedagogiikasta? Ehkä kuitenkin kaikkein tärkeintä niin kehittämisessä, johtamisessa kuin pedagogiikassakin on pyrkiä näkemään avoimesti ja rohkeasti eri tilanteiden suomat mahdollisuudet sekä löytämään ennakkoluulottomasti uusia keinoja parhaaseen tulokseen pääsemiseksi.

Olen hyvin kiitollinen siitä, että olen saanut tällaisen matkan tehdä moninaisuuden johtamisen, valmennuksen ja kehittämistyön maailmaan. Haluan kiittää myös pilottivalmennusten suunnittelussa ja toteutuksessa kouluttajaparini toimineita kollegojani ja muita yhteistyökumppaneita. Yhteistyömme on ollut innostavaa, kannustavaa, hauskaa ja uusia näköaloja avaavaa. Kiitän myös työni ohjaajaa kannustavasta ohjauksesta sekä Karelia-ammattikorkeakoulua, joka on tukenut opintojani.

Lähteet

- Ahonen, G. 2015. Terve johtaminen. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Wallin, M. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos, 57–79.
- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas S. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Aitolehti, S. & Silvola, K. 2008. Mitä psykodraama on? Teoksessa Aitolehti, S. & Silvola, K. (toim.) Suhteiden näyttämöt. Näkökulmia psykodraamaan. Helsinki: Duodecim, 11–22.
- Alasoini, T. 2006. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. Kehittämistyön risteyskohtia. Helsinki: Stakes, 35–52.
- Alasoini, T. 2009. Työelämän muutostrendit. Kohteena 2010 –luku, Helsinki: Tekes. <http://docplayer.fi/8865424-Tyoelaman-muutostrendit-kohteena-2010-luku.html>. 6.3.2016.
- Alasoini, T., 2010. Y-sukupolven johtaminen. Tekes. http://www.tuottavuustyo.fi/files/538/Alasoini_Y_sukupolven_johtaminen.pdf. 1.3.2016.
- Alasoini, T. 2011a. Hyvinvointia työstä. Helsinki: Tykes. Raportteja 76. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf. 2.3.2016.
- Alasoini, T. 2011b. Learning networks as an infrastructure for the creation and dissemination of workplace innovation: an introduction. Teoksessa Alasoini, T., Lahtonen, M., Rouhiainen, N., Sweins, C., Hulkko-Nyman, K. & Spangas, T. (eds). Linking Theory and Practice. Tykes raportteja 75. Helsinki: Tykes. <https://www.tekes.fi/>. 1.3.2016.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Alasoini, T. 2014. Työn organisoinnin muutostrendit: teknis-taloudellinen ja sosiokulttuurinen näkökulma. Työn tulevaisuus seminaari 5.5.2014. TEM <http://www.tem.fi>. 30.3.2016.
- Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lantto, P., Marttila, O. Schugk, J. & Työläjä, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. <http://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>. 1.3.2016.
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014.
- Aro, T., Kuoppala, M. & Mäntyneva, P. 2004. Hyvästä paras. Helsinki: Työministeriö. http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/esitteet_ja_opaat/opaat/03_hyvat_kaytanot-kasikirja.pdf. 12.3.2016.
- Aura, O., Saarikoski, V. 2011. Työhyvinvointia johtamaan! Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma. Helsinki: Kuntatyönantajat. <http://shop.kuntatyonantajat.fi>. 1.3.2016.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Työterveyslaitos ja Juhani Ilmarinen Consulting Oy.

- Blatner, A. 1996. Toiminnalliset menetelmät terapiassa ja koulutuksessa. Naantali: Resurssi.
- Burbules, N. 1990. Dialogue in Teaching: Theory and Practise. New York: Teachers College Press.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. 2011. Managing & Organizations. 3rd edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications Ltd.
- Colliander, A. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Jyväskylä: PS-kustannus.
- European Comission. 2016. Diversity Management. http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm. 2.3.2016.
- FIBS. 2016a. Monimuotoisuus. <http://www.fibsry.fi/>. 30.3.2016.
- FIBS. 2016b. Kilpailuetua erilaisuudesta. <http://www.fibsry.fi>. 6.3.2016.
- FIBS. 2016c. Monimuotoisuuden hyödyt. <http://www.fibsry.fi>. 6.3.2016.
- FIBS. 2016d. FIBS on Suomen johtava yritysvastuuverkosto. <http://www.fibsry.fi>. 6.3.2016.
- FIBS, 2016e. Yritysvastuun edelläkävijät. <http://www.fibsry.fi> 6.3.2016.
- FIBS, 2016f. Monimuotoisuuden johtaminen. <http://www.fibsry.fi> 6.3.2016.
- Franssila, P. 2014. Ikäjohtamista kehittämässä Itä-Suomessa. Teoksessa Jämsén, A. & Kukkonen, T. (toim.) Ikä! Moninainen ikäosaaminen. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu. Julkaisuja B:24.
- Gadamer, H.-G. 1999. Truth and Method. 2nd, revised edition. Translation revised by Joel Weinsheimer and Donald G. Marshall. New York: Continuum.
- Guillame, Y., Dawson, J., Woods, S., Sacramento, C. & West, M. 2013. Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. Journal of Occupational and Organizational Psychology 86 (2), 123–141.
- Hakanen, J. Onnellinen työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 340–365.
- Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Helsinki: Taloustieto Oy.
- Hays-Thomas, R., Bowen, A. & Boudreaux, M. 2012. Skills for Diversity and Inclusion in Organizations: A Review and Preliminary Investigation. The Psychologist-Manager Journal 15 (2), 128–141.
- Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. Oulu: Oulun Yliopisto. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis, D Medica 968.
- Heikka, H. 2013. Monimuotoisen työyhteisön johtamisen haasteita. e-pooki (9), 81–86. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61253/Lea_Rissasen_juhlakirja_Heikka.pdf?sequence=1. 1.3.2016
- Häkkinen, P. & Arvaja, M. 1999. Kollaboratiivinen oppiminen teknologiaympäristössä. Teoksessa Eteläpelto A. & Tynjälä P. Oppiminen ja asiantuntijuus. http://tievie oulu.fi/koulutusresurssit/artikkelit/hakkinen_arvaja.pdf. 1.3.2016.
- Ikä 3.0. Ikäjohtamisen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämässä ja työurien pidentämisessä. 2015.ESR-projektin loppuraportti. Itä-Suomen yliopisto.

- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjola, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: TEKES
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf. 1.3.2016
- Jaatinen, K. 2015a. Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Teoksessa Timonen, L., Mäkelä J., Raivio A.-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213, 45–55.
- Jaatinen, K. 2015b. Työorganisaation moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen – katsaus käsitteen ja tutkimuksen kehittymiseen. Teoksessa Timonen, L., Mäkelä J., Raivio A.-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213, 25–43.
- James, R. 2010. Monitoring and Evaluating Learning Networks. Interaction NGO Training and research Center (INTRAC).
<http://www.intrac.org/data/files/resources/679/Monitoring-and-Evaluating-Learning-Networks.pdf>. 1.3.2016.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? 2. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Järvensivu, A. 2014. Työelämän muutoksen trendit ja myytti y-sukupolvesta. Työterveyslaitos.
<http://www.tyoelama2020.fi/files/277/ELYPori131127.pdf>. 1.3.2016.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.
- Järvilehto, L. 2014a. Hauskan oppimisen vallankumous. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvilehto, L. 2014b. Kohti kutsumustyötä ja joukkokukoistavaa yhteiskuntaa. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 366–381.
- Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. 2016. Osallistavat menetelmät. Helsinki: KSL
<http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>. 13.3.2016.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2016a. Strategia 2016–2020. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2016b. Palveluliiketoiminta.
<https://intranet.karelia.fi/palvelutoiminta/Sivut/default.aspx>. Karelia-intra. 30.3.2016.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., Matoba, K. & von Unruh, K. 2007. Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas.
<http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-fi.pdf>. 1.3.2016.
- Kumpulainen, K., Mikkola, A., Rajala, A., Hilppö, J. & Lipponen, L. 2014. Positiivisen pedagogiikan jäljillä. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 224–242.
- Laine, M., Käpykangas, S. & Saari, E. 2015. Hyvän johtamisen kriteerit. Teoksessa Ahonen G., Husman P., Ikonen R., Juuti P., Koho A., Käpykangas S. & Wallin M. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos, 81–103.
- Laine, T. & Kuhmonen, T. 1995. Ajattelukirja filosofiaan. Jyväskylä: Atena.

- Laki naisten ja miesten tasa-arvosta 609/1986.
- Manka, M.-L. 2016. Työhyvinvointipääoma työuran jatkamisen edistäjänä. Tampereen yliopisto. Dia-esitys. 31.3.2016.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja 3.
- Matinheikki-Kokko, K. 2015. Näkökulmia monimuotoisuuden johtamisen arviointiin. Teoksessa Timonen, L., Mäkelä J., Raivio A.-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213, 57–79.
- Mezirow, J. 1995a. Esipuhe. Teoksessa Mezirow J. et al. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Suomennos Leevi Lehto. Oppimateriaaleja 23. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 5–13.
- Mezirow, J. 1995b. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa Mezirow J. et al. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Suomennos Leevi Lehto. Oppimateriaaleja 23. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 17–38.
- Mezirow, J. 1995c. Johtopäätös: Kohti uudistavaa oppimista ja emansipatorista koulutusta. Teoksessa Mezirow J. et al. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Suomennos Leevi Lehto. Oppimateriaaleja 23. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 374–397.
- MOT Englanti sanakirja. <http://www.karelia.fi/fi/palvelut/kirjasto-ja-tietopalvelut>. 6.3.2016.
- Niemistö, R. 2008. Spontaaniudesta luovuuteen, olemisesta ilmaisuun. Teoksessa Aitolehti, S. & Silvola, K. (toim.) Suhteiden näyttämyt. Näkökulmia psykodraamaan. Helsinki: Duodecim, 11–22.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus erikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>. 1.3.2016.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ollila, M.-R., 2014. Moninaisuuden juhlat. 18.3.2014. http://ikajohtaminenkarelia.blogspot.fi/2014_03_01_archive.html. 20.3.2016.
- Paavola, S. & Hakkarainen, K. 2008. Väliytyneisyys ja dialogisuus innovatiivisten tietoyhteisöjen perustana. Artikkelikäsikirjoitus. <http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/texts/paavolahakkarainen-2007-valittynneisyys.pdf>. 1.3.2016.
- Paavola, S. 2012. Dialoginen oppiminen. Teoksessa Ilomäki, L. (toim.) Laatu e-oppimateriaaleihin. Tampere: Opetushallitus. Oppaat ja käsikirjat 5. 115–119. http://www.oph.fi/download/144415_Laatu_e-oppimateriaaleihin_2.pdf. 1.3.2016.
- Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2011. Asiantuntijuudesta identiteettiin - Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa Collin K., Pa-

- Ionemi S., Rasku-Puttonen H. & Tynjälä P. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro Oy, 13–37.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Noste Oy.
https://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf. 1.3.2016.
- Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. 2014. POKAT 2017 – Työtä, elinvoimaa ja hyvinvointia kestävästi Pohjois-Karjalaan. Pohjois-Karjalan maakunta-ohjelma 2014–2017. Joensuu: Pohjois-Karjalan maakuntaliitto.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.
- Ryan, R. M. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78.
https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf. 1.3.2016.
- Räsänen, K. 2007. Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö käytännöllisenä toimintana. Teoksessa Ramstad E. & Alasoini T. (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki: TEKES, 40–66. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/r53-teksti-jii-korjattu-final.pdf>. 1.3.2016.
- Saarelma-Thiel, T. & Wallin, M. 2015. Eri-ikäisten johtaminen. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas S. & Wallin, M. *Julkista johtamista jalostamassa*. Helsinki: Työterveyslaitos, 105–159.
- Sammartino, A., O’Flynn, J. & Nicholas, S. 2002. Managing diverse work teams: A business model for diversity. Department of Immigration and Multicultural and Indigenous Affairs in Cooperation with the Australian Centre for International Business.
http://fbe.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0003/747507/Managing_diverse_teams_business_model.pdf. 1.3.2016.
- Seeck, H. 2013. Johtamisopit Suomessa. Kolmas uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 5 (1), 5–14.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. Arviointiraportteja 4. Helsinki: Stakes.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja_4_04.pdf?sequence=1. 1.3.2016.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: STAKES.
- Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management. Perspectives on Diversity management. Vaasa: Universitas Wasaensis. Väitöskirja. No. 180 Business Administration 75. Management and Organization.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf. 1.3.2016.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työelämä 2025 -katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluosasto. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja ja raportteja 16.
<http://www.julkari.fi/handle/10024/125724>. 1.3.2016.

- Suomen virallinen tilasto. 2015. Väestöennuste. Liitetaulukko 1. Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900 – 2060 (vuodet 2020 – 2060: ennuste) Helsinki: Tilastokeskus.
http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tau_001.fi.html. 6.3.2016.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin. EU: UNIpress.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Timonen, L. 2015. Moninaisuus – hyvän työyhteisön ominaisuus. Teoksessa Timonen, L., Mäkelä J., Raivio A.-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213, 15–23.
- Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A.-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Jyväskylä, 15–23.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Toiskallio, J. 1999. Tiedosta ja suorituksista toimintakykyyn. Teoksessa Laine, T. (toim.) Kasvatus filosofiaan. Filosofian julkaisuja 66. Jyväskylän yliopisto, 13–40.
- Toivanen, M., Haapanen, A., Väänänen, A., Bergbom, B. & Viluksela, M. 2012. Monimuotoisuusbarometri 2011. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa. Helsinki: Työterveyslaitos.
<http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/Monimuotoisuusbarometri.aspx>. 1.3.2016.
- Tuomi, J., Sarajärvi A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen T., Järvi K., Lehtonen M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2014. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. <http://palveluntuotteistaminen.fi/>. 2.3.2016.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Monimuotoisuus - työelämän mahdollisuus. https://www.tem.fi/files/26219/Monimuotoisuusopas_suomi.pdf. 1.3.2016.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Oppia diversiteettijohtamiseen: mitä, kenelle ja missä? Kartoitus monimuotoisuuden johtamisen koulutuksesta Suomessa. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
https://www.tem.fi/files/32217/Oppia_diversiteettijohtamiseen_FINAL.pdf. 7.3.2016.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Menestystä monimuotoisuudesta - elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
https://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf. 1.3.2016.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Suomen työelämä Euroopan paras vuonna 2020. <https://www.tem.fi/index.phtml?s=4698>. 2.3.2016.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivinen psykologia - mitä se on? Teoksessa Uusitalo-Malmivaara L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 18–26.

- Valminen, K., 2010. Tuotteistaminen keinona kehittää palveluja. Innovation Management Institute (IMI) BIT tutkimuskeskus.
http://kuntatekniikka.fi/wp-content/themes/kuntatekniikka/images/pdf/kehto/KEHTO-Forum_Palvelujen%20tuotteistaminen_Valminen%2018%203%202010%5b1%5d.pdf. 2.3.2016.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Visti, A., Seth, A., Heiskanen, H., Härkönen, L.-K. & Ruoppila, I. 2006. Moninaisuus työelämässä. Psykologia 41 (6), 427–439.
<http://elektra.helsinki.fi/se/p/0355-1067/41/6/moninais.pdf>. 1.3.2016.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.
- Öystilä, S. 2003. Toiminnallisen opetuksen perustan rakentajia - John Dewey, Kurt Lewin, Jacob Levy Moreno, David Kolb ja Jack Mezirow. Teoksessa Poikela, E., Öystilä, S. (toim.) Yliopistopedagogiikkaa kehittämässä - kokeiluja ja kokemuksia. Tampere: Tampere University Press, 27–76.

Moninaisuuden johtamisen kehittämiskohteet kirjallisuudessa

Moninaisuuden johtamisen kehittämis-kohteet	Tavoitteet
Organisaatiokulttuuri ja sosiaalinen pääoma	Organisaation arvojen vahvistuminen Organisaation arvojen tunnistaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen Moninaisuus tunnistetaan kehittymisen voimavarana. Irtautuminen syrjivistä asenteista ja käytännöistä Tietoisuus monimuotoisuudesta Kaikkien sitoutuminen moninaisuuden kehittämiseen Kaikkien osallisuus Yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelun (laine ym.) Työhyvinvointi Toimivuus Palkkioiden, etujen ja velvoitteiden jako oikeudenmukaista
Johtaminen	Oikeudenmukainen, vastuullinen ja luottamuksen arvoinen johtaminen Osallistava johtamisviestintä Proaktiivisuus Arvostava kohtaaminen ja vuorovaikutus, kuunteleminen Päätöksentekoprosessien avoimuus (läpinäkyvyys) Empatia, kyky tunnistaa, milloin jotain on loukattu ja kyky korjata tällainen tilanne Kyky käyttää organisaation tarjoamia mahdollisuuksia epäkohtien korjaamiseen, Itsetuntemus (kyky tunnistaa ja tarkastella kriittisesti omia ajatuksiaan, kokemuksiaan ja tunteitaan jne.) Konfliktien ratkaisutaito Kyky tunnistaa moninaisuuden edellytyksiä ja vaikuttaa organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin
Inhimillinen pääoma	Henkilöstön sitoutuminen ja pysyvyys Henkilöstön motivaation, innovatiivisuuden, luovuuden ja tehokkuuden lisääntyminen Erilaiset osaamiset, kokemukset ja taustat hyödynnetään Työkyvyn ennakkoiva tukeminen Joustava työ eri elämänvaiheissa
Organisaation markkina-asema	Asiakastytyväisyys Tuotekehittely monipuolistuu Uudet markkinasegmentit Kustannusten pienentäminen
Yritysimago	Sosiaalisen pääoman kasvaminen Kestävän kehityksen periaatteiden ja arvojen noudattaminen Yhteiskuntavastuun osoittaminen

Väliarvioinnin kysymykset

1. Millaisia uusia asioita ikäjohtamiseen liittyen on vireillä tai olette kehittämässä pilotissanne tällä hetkellä?
2. Mikä on parhaiten mielestänne edistänyt kehittämistyötänne?
3. Oletteko havainneet joitain merkkejä muutoksista ikäjohtamiseen / moninaisuuden johtamiseen liittyen omassa / yksikön / työyhteisönne toiminnassa? Jos, niin millaisia? Esim. kasvanut tietoisuus, uudenlaiset tunteet, asenteet ja arvot, toimintatavat, prosessit?
4. Millaisia haasteita ikäjohtamisen kehittämisessä mielestänne on? Miten olette valmistautuneet / reagoineet niihin?
5. Millaisia odotuksia on ikäjohtamisen jatkokehittämiselle omassa organisaatiossanne / yrityksessänne / työyksiköissänne? Mitä muutoksia ja/tai millaista toimintaa nämä teiltä edellyttävät tai vaativat?

Loppuarviointitaulukko

	Toiminta	Havainnot	Tunne	Tahto	Ajatus
Pilotin lähtötilanne					
Tilanne nyt					
Tilanne 2 vuoden kuluttua					

Ikäjohtaminen omalla toimialalla / omassa yksikössä

Loppuarviointikysymykset

Hankkeen toimenpiteiden arviointia varten pyydämme sinua ystävällisesti vastaamaan alla oleviin kysymyksiin.

1. Kuvaile valmennukseen valittujen teemojen kehittymistä moninaisuuden johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta omassa työyhteisössäsi.
2. Ikä 3.0 -hankkeen tavoitteena oli
 - a.kasvanut tietoisuus ikäjohtamisesta ja sen mahdollisuuksista työhyvinvoinnin ja työurien pidentämisen näkökulmasta
 - b.kehittynyt ikäjohtamisosaaminen ja
 - c.pilotissa on kehittynyt uusia pysyviä toimintatapoja, joita voidaan viedä eteenpäin ja jalostaa niistä hyviä käytäntöjäMiten nämä tavoitteet ovat mielestäsi täyttyneet valmennuksen aikana?
3. Mikä kouluttajien toiminnassa edisti valmennuksen tavoitteiden saavuttamista? Mitä olisi hyvä huomioida jatkossa? Mitä muuta haluat sanoa valmennusten toteutuksesta?

Moninaisuuden johtamisen kehittämiskohteet ja tulokset
pilottivalmennuksissa

Pilottien kohteet	kehittämiskohteet	Tulokset
1. Johtamisosaaminen	<p>Moninaisuuden johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - nähdään yksilöllisenä johtamisena - eri näkökulmat ja osa-alueet tunnistettu - merkitys työyhteisössä tunnistettu - yhteys työhyvinvointiin tiedostettu - osana "kokonaisjohtamista" <p>Moninaisuuden johtamisen kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - sitouduttu yhteiseen kehittämiseen jatkossa <p>Johtamisosaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - johtaminen tietoisempaa - johtamisen merkitys selkiytynyt - tunnistetaan erilaisia johtamistyyliä - tunnistetaan paremmin omaa johtamistyyliä <p>Uusia ulottuvuuksia johtamiseen</p> <ul style="list-style-type: none"> - dialogisuus - osallistava johtaminen - valmentava johtaminen - monipuolinen viestintä - arvot ja johtaminen - oikeudenmukaisuus ja johtaminen - tunteet ja johtaminen 	
2. Kehityskeskustelukäytännöt	Kehityskeskustelujen kehittäminen käynnistetty	
3. Palkitseminen ja motivointi	<p>Yhteinen ymmärrys palkitsemisesta ja sen merkityksestä syventynyt</p> <p>Henkilöstöedut dokumentoitu ja tiedotusta eduista tehostettu</p> <p>Aineettoman palkitsemisen merkitys tunnistettu</p>	
4. Perehdytys	Yhteiset linjaukset ja käytännöt eri yksiköissä	
5. Työyhteisötaidot	<p>Moninaisuusosaamisen teemat työyhteisöissä muodostettu.</p> <p>Henkilöstö osallistettu moninaisuusosaamisen kehittämiseen.</p> <p>Yksiköiden välinen yhteistyö lisääntynyt.</p>	
6. Tieto- ja viestintätekniset (tv) valmiudet	<p>Henkilöstön tv-valmiudet kehittyneet</p> <p>Kiinnostus ja rohkeus kehittämiseen kasvanut</p> <p>Käyttöaste kasvanut tv:ssä</p> <p>Esimiesten aikaa vapautunut tv-ohjauksesta</p> <p>Yksilölliset oppimis- ja ohjaustarpeet huomioitu paremmin</p>	
7. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa	<p>Eri yksiköille yhteisen toiminnallisesti aktivoivan ja osallistavan työhyvinvointipäivän suunnitelma laadittu.</p> <p>Yhteistyö työterveyshuollon kanssa vahvistunut ja saanut jatkuvuutta.</p> <p>Amk-opiskelijat yhteistyökumppaniksi</p>	
8. Henkilöstösuunnitelma	Henkilöstösuunnitelma laadittu ja kaikkien saatavilla	
9. Osaamisen hallinta	Korjaus- ja tarkennuspyynnöt osaamiskartoituslomakkeisiin	
10. Prosessin aikana saavutetut ennakoimattomat tulokset	<p>Voimautuminen ja vahvistunut työhyvinvointi</p> <p>Vahvistunut yhteistyö- ja tiimiosaaminen</p> <p>Luotu uusi pysyvä yhteistyöfoorumi (valmennusryhmä)</p>	

Pilottivalmennusten toimivuutta kuvaavat teemat

Monipuoliset osallistamisen menetelmät	Kävelykokous Toiminnallisuus Kaikkien osallisuus Konkreettiset välitehtävät Kirjallisuus Vuorovaikutteiset asiantuntijaluennot
Valmennusten mielekkyys	Konkreettiset, havaittavat muutokset toivottuun suuntaan Lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttaminen Tulokset siirrettävissä osaksi normaalia työkäytäntöä ja -toimintaa Kasvaneet toimintavalmiudet työssä Edistymisen, tehokkuuden ja aikaansaamisen kokemus Toiminnan jatkuvuus Uusien kehittämiskohteiden ilmaantuminen
Dialogisuus uuden avaajana	Kokemusten jakaminen Toisilta oppiminen Näkökulmien avartuminen Yhteistyön vahvistuminen Oman johtamistavan tunnistaminen Yhteisten haasteiden tunnistaminen Vertaistuen edellytysten vahvistuminen Voimautuminen
Avoin ja innostava ilmapiiri	Avoimuus Luottamus Tasavertaisuus Optimismi Virittäytyminen uusille ajatuksille Utelaisuus Kiinnostuneisuus Ilo ja mielihyvä osallistumisesta
Valmennusten toteutuspaikan soveltuvuus	Irtaantuminen työympäristöstä Vapaamuotoisuus Muunneltavuus ja helppokäyttöisyys Muut palvelut, esim. ravintola
Osallistumista vaikeuttavat tekijät	Osallistujien ajoittaiset poissaolot Muut rinnakkaiset tehtävät (ajallinen panostus) Irrottautuminen valmennuksen ajaksi muista työtehtävistä (henkinen panostus) Työtehtävien kasaantuminen valmennustapaamisten aikana Valmennus ei vastaa oman työn tärkeimmiksi koettuihin haasteisiin Kokonaiskuvan muodostaminen moniulotteisesta valmennuskokonaisuudesta

Toimeksiantosopimus

SOPIMUS YAMK-OPINNÄYTETYÖN
OHJAAamisesta JA TOTEUTTAMISESTA

OPISKELIJAN TIEDOT

Opiskelijan nimi: (Sukunimi, Etunimi)	Ryhmä:
Fransella Päivi	STJY13
Koulutusohjelma:	Opiskelijan ro:
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma	1301033
Fysioterapeutti yamk	

OPINNÄYTETYÖN TIEDOT

Opinnäytetyön nimi:
Mor Inaisuuden johtamisen valmennus – pilottista kou. utuapalveluksi
Opinnäytetyön tarkoitus, ja menetelmä(t):

Opinnäytetyön päätavoitteena on tuottaa moninaisuuden johtamisen valmennusmalleja. Tätä varten hyödynnetään Ikä 3.0 -hankkeen osana vuosina 2013-2015 pilotoitua neljää valmennusryhmää ja niistä kerättyä tietoa. Piloteista hankittu palautetieto analysoidaan sisällönanalyysejä soveltaen ja nostetaan näin esiin pilottivalmennusten hyvät käytännöt. Koulutuspalvelutuote Karelia-ammattikorkeakoulun liiketoimintapalvelujen tarjontaan mallinnetaan käyttäen hyväksi pilottivalmennuksista nostettuja hyviä käytänteitä ja kirjallisuutta.

Opinnäytetyön aloitusvmi:	Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaikajankhta:
1.5.2014	31.5.2016

Opinnäytetyön laajuus on 30 op, josta T&K -hankkeessa suoritettava osuus 30 op
Hankkeeseen opinnäytetyö liittyy (ja lisäksi projektin numero jos Karelia-ammk:n projekti):
Ikä 3.0 – Ikäjohtamisen mahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämisessä ja työurien pidentämisessä.
Nro 6095

Hankkeen vastuhenkilö kohdeorganisaatiossa tai Karelia-ammk:ssa:
Päivi Fransella

ALLEKIRJOITUKSET

Hyväksymme opinnäytetyön tehtäväksi yllä mainittujen lävoittsiden mukaisesti:

Opiskelija	9.10.2014 <i>Päivi Fransella</i> Päivämäärä ja opiskelijan allekirjoitus
Organisaation edustaja	5.2.2016 <i>Anna-Riitta Mikkonen</i> Anna-Riitta Mikkonen koulutuspäällikkö Head of Education Päivämäärä, organisaation edustajan allekirjoitus ja nimenselvennys
Ohjaaja (Karelia-ammk)	3.2.2016 <i>Ari Tarkka</i> Ari TARKKA Päivämäärä, ohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys
Karelia-ammk:n edustaja	5.2.16 <i>Susanna Rosell</i> Susanna Rosell toimialajohtaja Director Päivämäärä, koulutuspäällikön tai keskuksen johtajan allekirjoitus ja nimenselvennys

